

إدارة
الجدارات والمواهب

أ.د. حميد الطائي د. أحمد علي صالح

أ. دينا فاضل الوائلي



إدارة الجدارات والموهبة

أ.د.حميد الطائي
د. أحمد علي صالح
م.دينا فاضل جهاد

المحتويات


MOHAMED KHATAB

الفصل الأول

الدور الجديد والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة

أولاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

مقدمة

لتحقيق التوقعات المتزايدة في القرن الواحد والعشرين، يبدو لنا واضحاً أن إدارة الموارد البشرية أن تعمل على أساس مهني وأفرادها يكونوا كخبراء محترفين في داخل منظماتهم، ويجب عليهم أن يركزوا على الأطر الفكرية الممكن تقديمها في عملهم، لتحقيق نتائج أفضل تساهم في ديمومة وبقاء منظماتهم تنشط وتتنافس في السوق. وهذا يعني أن خبراء إدارة الموارد البشرية عليهم أن يضعوا دورهم في القمة التي يحتلونها ويبحثوا عن الأدوار التي تقيس نتائج أعمالهم بسرعة ودقة متناهيتين، مع قياس فاعليتهم على كفاءة المنظمة وليس على أساس ضمان راحة العاملين فقط، وهنا يأتي دورهم المميز في الألفية الثالثة الذي يتمثل بتغيير الثقافة وليس إلى إعادة التنظيم أو تقليص عدد العاملين، بل العمل على إكساب المهارات والقدرات والمعارف للعاملين والعمل على تعزيز وصقل المواهب المميزة للعاملين في منظمة الأعمال.

وفي نفس الاتجاه يتطلب من الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تعي جيداً بأن القيمة الاقتصادية والمنفعة التي تعود على زبائنها من رأس المال الفكري والاجتماعي والقدرات التنظيمية عليها أن تحث وتوجه قسم إدارة الموارد البشرية للعمل على استقطاب وتعيين أكفأ العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسينها لتحقيق نتائج أفضل قياساً بالمنافسين في السوق وتأسيساً على ما تقدم فإن هذا الفصل يسلط الضوء على المحاور التالية:

1) الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
2) التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الوطن العربي والعالمي.
3) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

إن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يكمن في النقاط التالية:

أولاً: أن تكون وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال سريعاً

إستراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا التي تكون مسؤوليتها صياغة إستراتيجية المنظمة. وهنا لابد من الاستشارة إلى ما طرحه نموذج

(Mckinsey and company) إلى وجود سبع عناصر (S'7) التي تمثل فن الإدارة اليابانية (The art of Japanese management) وبالصيغة التالية:

1) الإستراتيجية (Strategy): برنامج عمل يقود لتخصيص وتقسيم الموارد النادرة للمنظمة في فترة زمنية طويلة المدى للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا لتحقيقها المنظمة.
2) الهيكلية (Structure): وصف الهيكل التنظيمي للمنظمة من ناحية: الوظيفة، المركزية، الأشراف.. الخ.
3) الأنظمة (Systems): المتمثلة بالتقارير الإجرائية والعمليات الروتينية كاللقاءات والاجتماعات.. الخ.
4) الطاقم (الأفراد) (Stuff): العاملون في المنظمة وتصنيفاتهم الإدارية حسب المواقع التنظيمية والمستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا).
5) النمط الإداري (Style): السبل الكفيلة الواجب إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف، إضافة إلى النمط الثقافي للمنظمة (Cultural style).
6) المهارات (Skills): المتمثلة بمهارات الاتصال والكتابة واللغة والإقناع والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الزبائن، علماً بأنه هذه المهارات يتطلب في العاملين امتلاكها إضافة إلى المعارف والاتجاهات والسلوكيات.
7) الأهداف العليا المشتركة (Super – Ordinate Goals) وهي الأهداف التي يتطلب صياغتها بالتشاور بين الإدارة العليا والمرؤوسين والتي بدورها تخدم أصحاب المصلحة في المنظمة برمتها.

وعندما تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً، فإن ذلك يعني قيامها بدور مميز تماماً يتطلب مهارات وقدرات ومعارف ومواهب جديدة تنظم إليها لكي تكون قادرة على إدارة المنظمة وتوجيهها التوجيه الصحيح الذي يصب باتجاه الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير

تكمن المسؤولية الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بناء قدرات ومواهب وجدارات للمنظمة قادرة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته بأساليب وطرق حديثة تتوائم وطبيعة النشاط التقني في المنظمة من جهة وظروف المنافسة التي قد تبرز في سوق الصناعة التي تعمل لها منظمة

الأعمال. وهنا يأتي دور الموارد البشرية في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوين فرق عمل ذات أداء عالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب. كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العربية والعالمية من خلال جعل العاملين مدركين جيداً لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في إكسابهم لخبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لمواجهة هذه التغييرات وتجعلهم يشعرون بالعجز والاعتزاز. وفي هذه النقطة يمكننا التطرق إلى موضوع من المواضيع التي بدأت معظم منظمات الأعمال الصناعية والخدمية الاهتمام به بشكل كبير ألا وهو التحدي الذي يواجه تغيير ثقافة المنظمة. وهنا يبرز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:

أ- يجب عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.

ب- يجب عليها بيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مستقبل وديمومة المنظمة في السوق.

ت- يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها وكذلك تشخيص الفجوة بين الاثنين.

ث- يتطلب عليها أن تحدد المراض البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

وهنا لابد من الإشارة إلى استثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية المستندة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة والأنظمة الحاسوبية الداعمة لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة وتحقيق نتائج أفضل قياساً بالمنافسين.

ثالثاً: إدارة اللاملموسات: اللاملموسات (Intangibles)

هي الجوانب المعرفية الموجودة في منظمات الأعمال والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage).

(Stewart 1991:44) ويمثلها رأس المال الفكري وتفرعاته الأساسية والثانوية. والتي سوف نوضحها في المحور الثالث من هذا الفصل.

رابعاً: إدارة الموهبة (Talent Management):

تمثل مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة للمنظمة الآنية والمستقبلية من الموهبين والعمل على استقطابهم

من الخارج من جهة وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى. والعمل على المحافظة على الموهبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحواجز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل (صالح وسعد 2010:19).

ولأهمية هذا الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بشأن إدارة الموهبة حاولنا معالجة هذه النقطة بشيء من التفصيل في فصل من فصول هذا الكتاب اللاحقة وذلك بسبب:

أ- يعد مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة.

ب- تعتبر إدارة الموهبة معياراً يسهم في تحقيق التفوق والريادة والجودة والتمييز والتنافسية لمنظمات الأعمال.

ت- تساهم إدارة الموهبة في إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة التقنيات والأخطار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة فقط، ولذلك فإن إدارة الموهبة لا يجب أن تعد على أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

المحور الثاني: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية، ذات معنى ومغزى علمي أوسع وأعقد من الوظائف التي باتت معروفة لدى العاملين في إدارة المورد البشري والتي تبدأ بعملية الاستقطاب (Recruitment)، الاختيار (Selection)، التعيين والتوظيف (Staffing)، ثم تحسين أداء العاملين من خلال التدريب (Training) وأخيراً تقييم الأداء (Performance Evaluation). السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هل الأيدي العاملة في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية على حد السواء قادرة على مواجهة التحديات الجديدة؟

يشير الكتاب والخبراء في إدارة الموارد البشرية إلى أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تواجه عدة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، ولمواجهة هذه التحديات يتطلب من منظمات الأعمال أن تحدد لنفسها مجالات وتخصيص لها إمكانيات وقدرات جديدة تتواءم والتحديات. والتي يمكننا إجمالها كالآتي:

العالمية/ عولمة الأعمال

أوجدت عولمة الأعمال تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة ولإدارة الموارد البشرية فقد اكتشفت المنظمات الرائدة في السوق أنه لكي تنمو وتزدهر فإنها يجب أن تنافس بقوة في الأسواق الخارجية في نفس الوقت الذي يفرض عليها حماية أسواقها الداخلية بقوة من محاولات غزو المنتجين الأجانب، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن تضمن إدارة البشرية أن العاملين لديهم المزيج المعقول من المعارف والخبرات والمهارات والقدرة والاستعداد على التكيف الثقافي من أجل القيام بالمهمات الدولية المطلوبة منهم على خير وجه.

التطور التقني والوظائف الجديدة

في ظل ظروف العولمة (Globalization) والتطورات التكنولوجية السريعة والواسعة، فرضت طبيعة الأعمال وظائف جديدة لم تكن معروفة إلى وقت قريب ومن أبرز الأمثلة على تلك الوظائف ما يأتي:

أ- صناع المعرفة (Knowledge workers): ويمثلون مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على جمع المعلومات في أي مصدر ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة. ولعل أبرز مهماتهم تكمن في البحث والتطوير والمشاركة المستمرة والإبداع في العمل.

ب- وظائف ستة سيكما (Six sigma) تمثل هذه الوظائف منهجية لحل المشاكل وتعد المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل نسبة العيوب إل أقل من (3.4) لكل مليون فرصة لحدوث هذه العيوب.

تشمل هذه الوظائف الآتي:

البطل Champion (المدير التنفيذي المسؤول عن جهود الفريق).

ماستر الأحزمة السوداء (Master Black Belts).

حاملي الحزام الأسود (Black Belt).

حائزي الأحزمة الخضراء/ الصفراء/ البيضاء/ أعضاء الفريق/ Green Belts/ Yellow Belts/ White Belts/ Team Members.

وفي هذا المجال يمكننا إعطاء مثال لفلسفة شركة جنرال موتورز (GM) في مجال إدارة الموارد البشرية حيث رتبت هذه الشركة العالمية فلسفتها في (3 T'S) وكالآتي:

1- Technology ← التكنولوجيا.
2- Talent ← الموهبة.
3- Trans formation ← التحول.

إدارة العقد الاجتماعي الجديد: يقصد بالعقد الاجتماعي (Social contract)

توقعات العلاقة بين أرباب العمل والعاملين، إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال.

وبناءً على ذلك فإن نظرية العقد الاجتماعي الجديد قد تغيرت بحيث أصبح العاملون يتوقعون تطابق الوظيفة (الأعمال المناطة إليهم) مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العاملين في المنظمة الجاهزية والاستعداد للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً.

وبناءً على ذلك ظهر المفهوم الحديث لرأس المال الاجتماعي الذي يركز على بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين أساسيتين تمر بهما منظمات الأعمال الحديثة أمراً في غاية الصعوبة والأهمية بنفس الوقت. وبخاصة إذا تم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية في سوق الأعمال.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

ويعد الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطويره أحد التحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال بأكملها على وجه العموم ولإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لأنه يمثل أحد أسلحة مواجهة ارتفاع حدة المنافسة وبيئة الأعمال الدولية كمونة يستند على ثلاثة أبعاد تتمثل في البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي.

ضخامة إعداد العاملين وتنوع الثقافات في الشركات العالمية

كثرة إعداد العاملين في الشركات العالمية، والمتعددة الجنسيات والثقافات والاتجاهات، وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، فعلى سبيل المثال يعمل في شركة جنرال موتورز (647.000) عامل وهذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية وإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واعتماد وتكنولوجيا متطورة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن عملية الموازنة بين متطلبات الدور الجديد والتحديات المعاصرة، تجبر منظمات الأعمال للعمل على القيام ببعض الإجراءات والآليات التي سوف نحاول عرضها في فصول هذا الكتاب أن شاء الله.

المحور الثالث

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

تشير أدبيات إدارة الأعمال والتسويق إلى أن (Ralf Stayer) مدير شركة (John sonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري (Intellactal capital) في سنة 1990، إذ قال (Stayer): (إنه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية – الأرض والمعارف الاسماك – (التي هي هبة الله للبشرية) أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والأصول كالمكائن والآلات والمصانع هو المهم، والآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري (Stewart, 1997: S).

كما أوضحت الأدبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ورأس ووجهة نظر حول رأس المال الفكري، منها الآتي: (الدوري وصالح 2008:157).

- مفهوم (Stayer, 1990) القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المى سبون مثلما يبتاعون النقد والأصول وغيرها. (Stewart, 1997: S).
- أما (Spender, 1996:46) فيرى أنه (نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود (Black Box) للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز).
- ويعرفه (المفرجي وصالح 2003:18) بأنه (جزء من رأس المال البشري (Human capital) للمنظمة يمثل نخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأخطار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على إقتناص الفرص المتاحة، ولا تركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معني دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به).

وبنفس السياق يعرض المفرجي وصالح مفاهيم رؤوس الأموال الأربعة كالآتي:

1. رأس المال الطبيعي: والذي ينتج من توافر الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة مثل المناجم وثروات النفط ومصادر المياه والسواحل والأرض والتي هبة من الباري عز وجل.
2. رأس المال المادي: والذي ينتج من زيادة القدرة التصديرية للدولة بما يحقق فائضاً في ميزان المدفوعات بحيث يمكن توجيه هذا الفائض إلى جوانب استثمارية جديدة.
3. رأس المال الاجتماعي: (موجودات تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية وشبكات العمل داخل المنظمة).
4. رأس المال البشري: ويعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية. وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال، فلابد أن ينصب التفضيل والاهتمام على البشر إعداداً وتدريبياً وتكريساً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس

الأموال أفضل استخدام. ولذلك فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً إستراتيجياً هو تطوير جدارات (Competencies) رأس المال البشري.

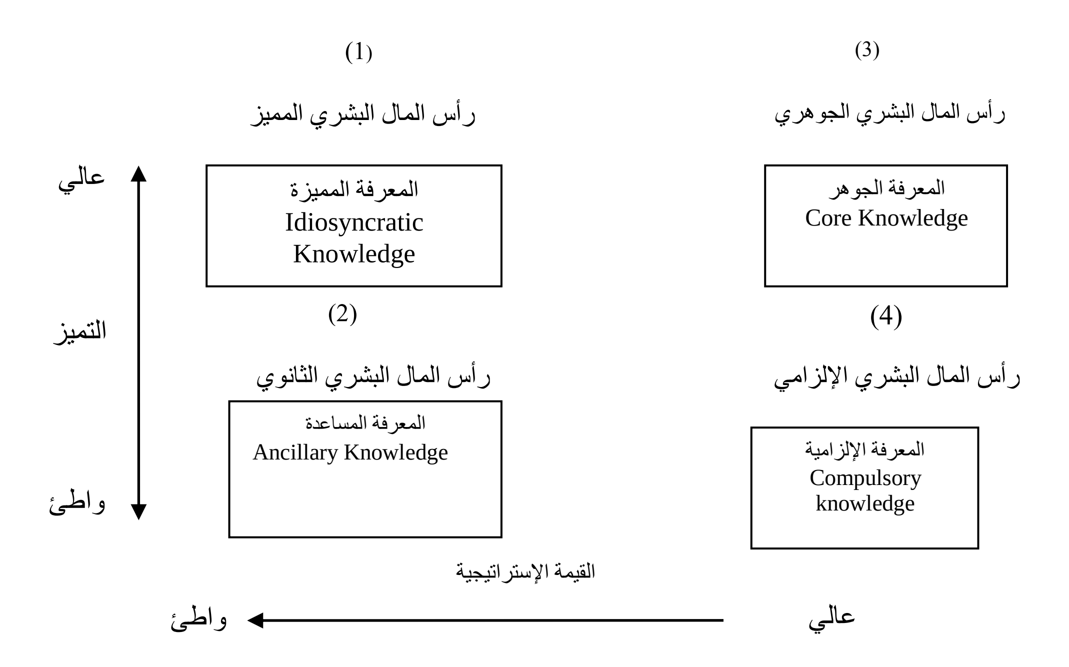
يتمتع رأس المال البشري بأهمية كبيرة خاصة في الشركات القائمة على المعرفة مما تجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية والتي ينبغي أن تهتم بها الشركات بالعلاقة مع رأس المال البشري، وهي:

1. استقطاب أفضل المواهب البشرية: وهذا يتطلب أن تكون الشركة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من الخارج، إن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار. إن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد. وإن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين. والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.
2. أغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها من جهة أخرى. وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.
3. المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى. وتحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذي يمثلون رأس المال البشري في الشركة.
4. إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر الشركة. والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تترد بشكل واسع. ففي شركة (IBM) هناك أكثر من أفرادها المهمين نزحوا إلى شركات هيولت بكارد (HP) وصن (SUN) أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة. كما أن شركة (3M) قد لجأت إلى المحكمة في قضية ضد أمازون (Amazon. Com) تتهمها فيها بأنها تسرق معرفتها الضمنية عن طريق استقطاب وتوظيف مديريها التنفيذيين.

يتضمن رأس المال البشري مكونات متعددة، إذ يرى (Lothgren) أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية:

1. الإبداع Creativity: ويقصد بها المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، أن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.
2. الجدارة المهنية Professional Competence: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل. وتقسم المقدرة التخصصية إلى المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي سمة نظرية، وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية، أي أن العاملين على سبيل المثال أما أن يعرفوا أو لا يعرفوا، في حين أن المهارة تتسم بسمة تطبيقية التي يطلق عليها أحياناً تناظرية (Analog), إذ أن العامل على سبيل المثال قد يعرف معرفة كبيرة أو قليلة أو بتفاصيل، ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل.
3. الجدارة الاجتماعية Social Competence: وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به.

ويشير (Perez & Pablos) يمكن لرأس المال البشري أن يضيف قيمة، إذ ما ساهم بتخفيض الكلف وتوفير خدمات متزايدة أو خصائص المنتج للزبائن، فضلاً عن أهميته تعتمد على درجة مساهمته في ابتكار التميز التنافسي. حيث يوضح الشكل تقسيم لرأس المال البشري الذي قد يوجد في المنظمة اعتماداً على بعدي التميز والقيمة، وإن إطار عمل هذا المدخل يفيد في دراسة كيفية وجوب إدارة هذه الأشكال من رأس المال البشري، لكي ترفع من مساهمتها للمنظمة.



الشكل مصفوفة رأس المال البشري

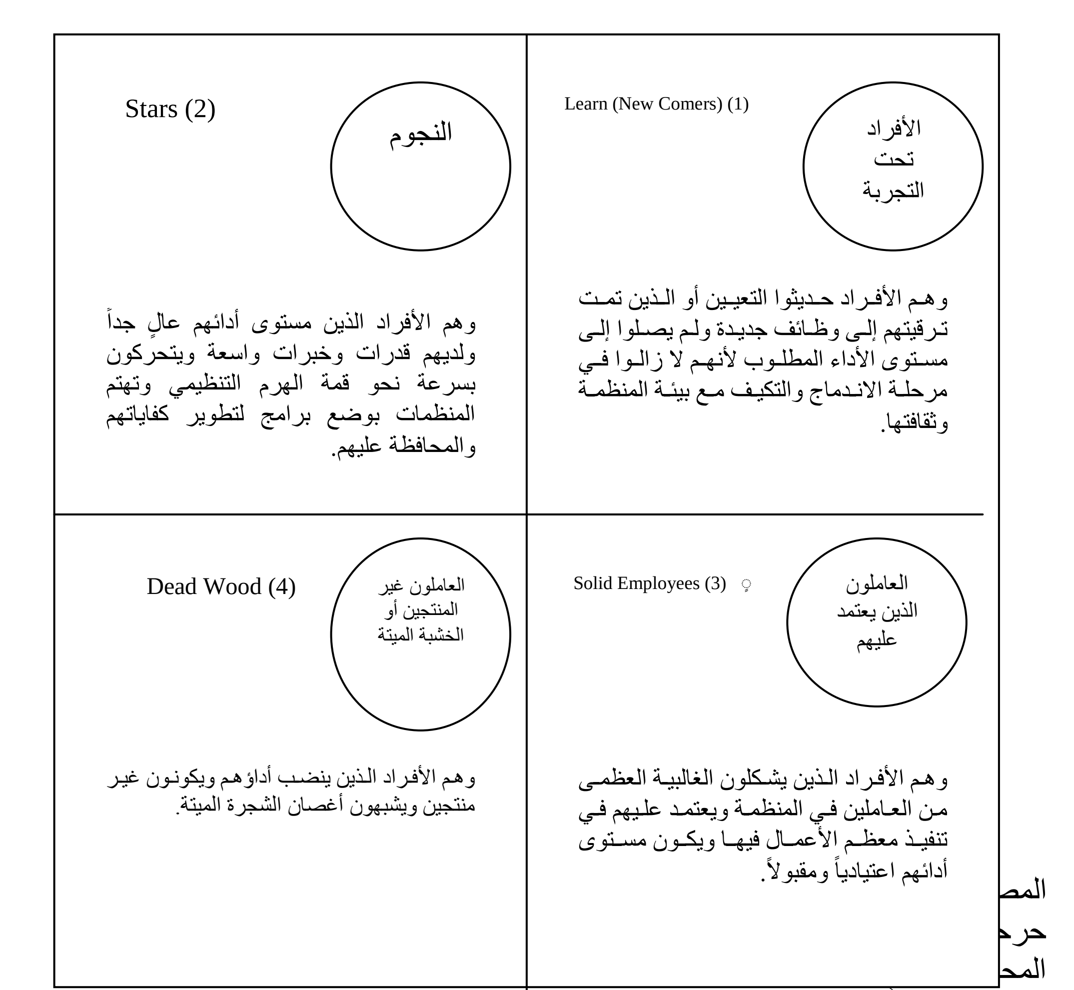
Perez, J. R& Pablos P. C, (2003) "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis", Journal of Knowledge management, Vol. 7, No.3. P:87.

وفي هذا المجال طرح (العنزي، 2006) أربعة تصنيفات جديدة لفئات رأس المال البشري ومستفيداً من فكرة نموذج مصفوفة (BCG)، وهي:

1. النجوم والعقول: وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات (KSA) المتنوعة ويشكلون نسبة (75%) من إجمالي العاملين.
2. المتعلمون الجدد: وتتمثل بالعاملون الجدد الداخلين للمنظمة حديثاً ويحتلون نسبة (2.5%).
3. العاملون الطبيعيون: وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاة انتمائهم للمنظمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم وحددوا بنسبة (20%).

4. العاملون صعبي المراس: ويشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية وينبغي الاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار ويمثلون نسبة (2.5%).

ويشير كل من (المفرجي وصالح، 2003) إلى أن رأس المال البشري المنظمي يتكون من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداءً من غير الماهرة وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهارية. كما يمكن تجزئة رأس المال البشري المنظمي إلى فئات بحسب مستويات أداء الأفراد العاملين، لأن الأداء غير متساوٍ، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول، وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع قد يكون غير منتج. حيث ينسجم هذا التحليل كثيراً مع أنموذج (Fleenor & Callahan) لفئات الأفراد، والموضح في الشكل.

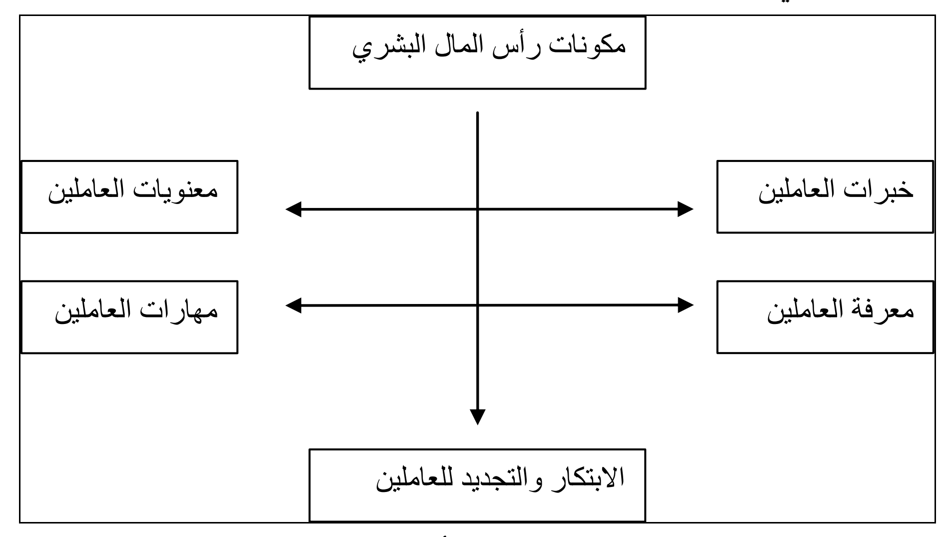


تصنيف (Stewart, 1999) إذ شمل رأس المال البشري العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية والتجديدية المتطورة، ويقسم هذا الجزء المذكور إلى أجزاء فرعية تشمل:

1. معرفة العاملين: وتتضمن القدرات الإبداعية والابتكارية والتجديدية.
2. خبرات العاملين: وتتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.

3. مهارات العاملين: وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيراً عن إتقانهم لها ولفنونها وانعكاساً لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.
4. معنويات العاملين: وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

كما يمكننا أيضاً أن نصور تحليل رأس المال البشري إلى مكوناته بالشكل التالي:



الشكل( ) مكونات رأس المال البشري

نستخلص مما سبق من مفاهيم أن رأس المال البشري يعد أحد أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة في المنظمة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، فضلاً عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة.

الفصل الثاني

التطور التاريخي لاستخدام الجدارات في إدارة الموارد البشرية

أولاً: المفهوم، الخصائص والمؤشرات

ثانياً: جدارات الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين

التطور التاريخي لاستخدام مفهوم الجدارات

في إدارة الموارد البشرية

(الخصائص والمؤشرات):

- يمكننا القول بأن أول من استخدم مصطلح الجدارات (Competencies) هو (آنسوف Ansoff) في عام 1965. إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة من المهارات والموارد والتي تعد جدارات مهمة وضرورية لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية، والتي تساعد المنظمة في توجهها الإستراتيجي، كما أكد كل من (Christensen , Androws , Learned) في عام 1965 أن القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال توجه من خلال الجدارات المميزة. (Hind, 2000:50)
- وفي عام 1982 قدم كل من (Richard & Winter) في جامعة بيل كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) إذ أشارا في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية، والقدرات المنظمية الخاصة كما أسمياها في أحداث الفرق بين المنظمات، وأشارا بشكل خاص كيف أن منظمتين قد تنطلقان من قاعدة موارد واحدة ولكنهما في النهاية يحققان مجموعة من أعمال مختلفة من التميز، بسبب أن أحدهما سعت لامتلاك جدارات مهمة تختلف عن الأخرى (نفس المرجع السابق ص 51).
- أما الظهور الحقيقي لمصطلح الجدارات الجوهر (Core Competencies) فكان في عام 1990 إذ قدم هذا المصطلح من قبل (Prahalad & Hamal) إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها جدارات جوهر لا تمتلكها الشركات المنافسة في نفس الصناعة. ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح الجدارات

الجوهر يلقى اهتماماً لدى الخبراء والدارسين والباحثين في ميدان الإدارة وخصوصاً في حقل إدارة المبيعات والتسويق.

إذ قام الباحثان بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية توجت بكتاب صدر عام (1994) بعنوان "التنافس على المستقبل".

قدم الباحثان منظوراً لمنظمة الأعمال المستندة على الجدارات الجوهر مقابل المنظور التقليدي والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (2-1) التمييز بين المنظور التقليدي والحديث للجدارات*

المنظور التقليدي (القديم)	المنظور التقليدي الجوهر (الحديث)
▪ الحصة السوقية من الأسواق المحلية. ▪ التركيز على وحدة الأعمال الإستراتيجية. ▪ المنظمة بمعزل عن المنافسين في السوق. ▪ Market Orientation التوجه بالسوق.	▪ الحصة السوقية من الفرص المستقبلية. ▪ الاعتماد على الجدارة على مستوى المنظمة برمتها. ▪ تسعى المنظمة لإقامة التحالفات مع منظمات الأعمال الأخرى في نفس الصناعة. ▪ السعي لتحقيق المنظور بعيد الأمد.

ويبين لنا الشكل (2-1) أن المنظور المستند للجدارات الجوهر يعتمد على محاكاة المستقبل تشخيص الفرص المتاحة واقتناصها وتجنب التهديدات (المخاطر) التي تظهر في السوق، إضافة إلى نظرة شمولية في مشاركة جميع المستويات في المنظمة، والميل إلى نحو إجراء التحالفات مع منظمات متعددة، لكسب المعارف (Know ledges) والمهارات (Skills) وتسهيل عمليات الإنتاج والتسويق.

(Marketing and production). بعد هذه المؤشرات تحول التسويقيون إلى الاهتمام والتركيز بموضوع المقدرة والجدارة، إذ قاد ذلك الاهتمام بأهمية حصول المنظمة على الجدارات الجوهر والتي تعد مصدراً رئيساً في تعزيز موقعها وتوسعها في السوق على المستويين المحلي والعالمي.

* Source: G. Hamel and c.k, prahalad (1994), "Competing for the future" Hardard Butiness School. Press.

مفهوم الجدارات الجوهر

The Concept of Core Competencies

بالرغم من أن مصطلح الجدارات الجوهر يعد حديثاً لأنه ظهر في عام 1990 إلا أن تداوله لدى الباحثين والكتاب في مجال التسويق والإدارة أصبح شائعاً وخصوصاً لدى الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المبيعات والتسويق.

- يعرف كل من (Prahalad & Hamel 1990:82) الجدارات الجوهر على أنها التكامل والترابط المحكم بين المهارات (Skills) والتكنولوجيا (Technology).
- أما (Macmillan & Tampo) فيعرفان الجدارات الجوهر بأنها نظام فرعي فني، أو إداري والذي يربط ما بين التكنولوجيا، والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة التي تقدم السلع والخدمات والتي من شأنها أن تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية دائمة وفريدة من نوعها في السوق (Macmillan & Tampo, 2000:124).
- كما يعرفها (Gohnson & Schools). بأنها الكفايات التي تكون صعبة التقليد، وتمنح منظمة الأعمال القدرة للتفوق على المنافسين في السوق (Gohnson & Schools, 2000:144).
- وذهب (Choppell) في الاتجاه نفسه إذ عرفها على أنها قوة خاصة تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية (Competitive Advantage).
- وعرفها (Hitt & et, al.) على إنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتكون مصدراً للميزة التنافسية (Hitt & et,al.).
- وأشار (Thompson & Setcklond) إلى أن الجدارات الجوهر هي موجودات تنافسية قابلة للتقييم، تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلمها، والمعرفة التي تم الحصول عليها من الداخل والخارج.
- بينما وصفها (Robson) بأنها الموارد النادرة والقيمة التي يصعب تقليدها أو تعويضها.
- أما (Kay) فعرفتها على أنها قدرات مميزة تؤدي إلى الميزة التنافسية وتحمل خصائص مميزة لا يمكن للمنافسين في السوق تقليدها بسهولة (Kay, 1999:122).

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف الجدارات الجوهر على أنها مجموعة من المهارات والاتجاهات والمعارف المتقدمة التي تمنح منظمة الأعمال فرصة للحصول على قدرات مميزة وفريدة تجعلها ذات كفاءة أفضل قياساً بالمنافسين في السوق.

وفي ضوء ما تقدم وبالاعتماد على المفاهيم والتعاريف السابقة يمكننا عرض المؤشرات الآتية:

1. تمثل الجدارات مجموعة من القدرات والمهارات والاتجاهات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها على أقل تقدير في الأمد القريب.
2. أن تسعى منظمة الأعمال للحصول عليها، واكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.
3. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها ذات أداء عالٍ ومتفوقة على منافسيها في نفس الصناعة.

الجدارات الجوهر والمصطلحات المرتبطة بها

توجد في أدبيات إدارة الموارد البشرية عدة مصطلحات وهي:

الجدارات (Competencies)، الجدارات الجوهرية (Core Competencies) والقدرات المميزة (Distinctive Capabilities) ويكتنف هذه المصطلحات الكثير من الغموض والتداخل فهناك من ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى نفس المعنى، وهناك من يفرق بين الجدارات والجدارات الجوهر فقط. في حين يرى البعض الآخر إلى أن الجدارات الجوهر هي المصطلح المرادف للقدرات المميزة. أما البعض الآخر فيرى أن هناك اختلاف في كلاً من المصطلحين. وسيتم في هذا الجزء من الفصل توضيح نقاط التشابه والاختلاف بين كلاً من هذه المصطلحات من خلال آراء الكتاب والباحثين إذ يرى كلاً من:

(Gohnson & School 99) (Thompson & Ristrichland 2003)

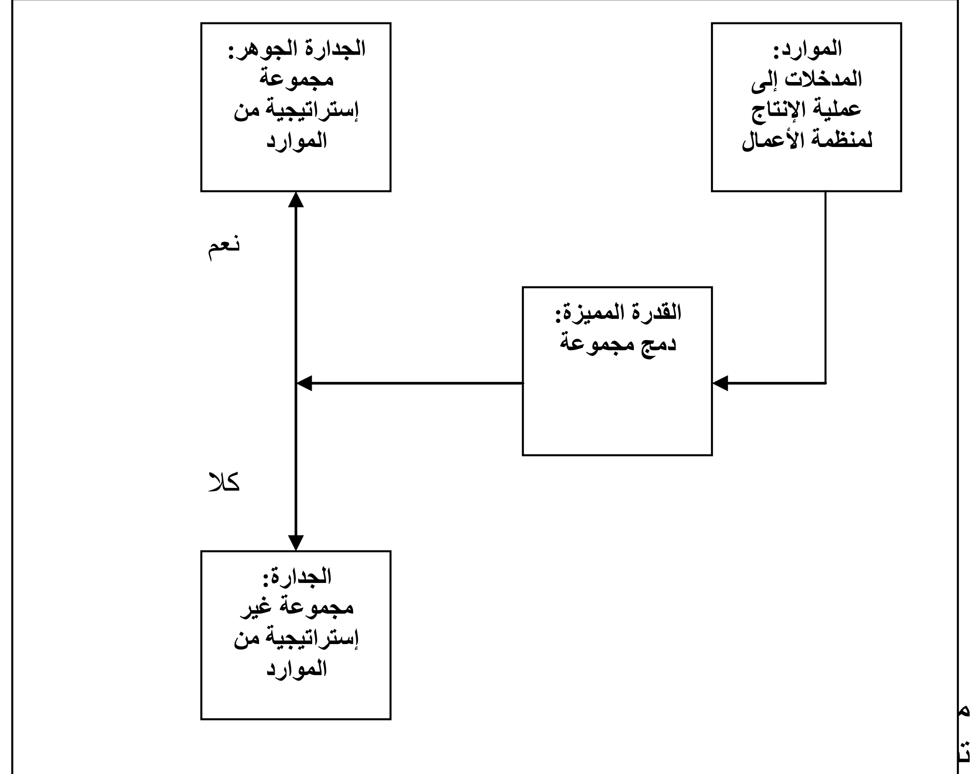
إن الجدارات تتميز عن الجدارات الجوهر بأنه الأولى عامة وتمثل الحد

الأدنى من المهارات والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة من أجل البداية في عملها. وهي لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد.

أما الجدارات الجوهر فهي أساسية ومركزية تنافس المنظمة ويحقق ربحيتها وهي صفته التقليد من المنافسين، وغالباً ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة وناتجة عن المعرفة الجماعية كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الموازنة.

أما الفرق بين الجدارات الجوهر والقدرات المميزة، فيرى (Hitt) أن أساس وجود كلاً من القدرات المميزة والجدارات الجوهر هو الموارد الفريدة للمنظمة، ولكنه يرى أن القدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي جدارة جوهرية تمنح المنظمة قدرة تسويقية وإستراتيجية. وإذا كانت هذه القدرة لا تلبي مقاييس الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد (Hitt, 2000:115) والشكل (2-2) تعكس ذلك.

شكل (2-2) الجدارات الجوهر والقدرات المميزة*



م
تـ
للمنظمة والتي يمكن أن تساعدها في التفوق على المنافسين في السوق فيصفان:

- الإبداع، والموثوقية، وإدارة المخاطر، والتنبؤ بحاجات الزبون والسرعة في الاستجابة والتفاوض على أنها قدرات مميزة للمنظمة تستطيع أن تمتلكها إذا ما كان لديها جدارات الجوهر مثل:
- التحكم بإدارة المعرفة، والقدرة على إدارة عملية الاتصال، والسيطرة على العمليات التشغيلية وإمكانية تأشير وتقييم

*Source: A. Hitt, R. Ireland, F. Hoskisson: Strategic Management, Competitiveness and Globalization. 4 ed, 2001:115.

التغييرات البيئية، وإمكانية إدارة التحول بفاعلية (نفس المرجع السابق، ص 248).

سمات الجدارات الجوهر

يشير كلاً من (Macmillan & Tampoe 2001:123) إلى وجود عدد من السمات التي تتسم بها الجدارات الجوهر عرضها كالآتي:

1. هي وسيلة أساسية لضمان بقاء منظمة الأعمال في السوق على المستويين القريب والبعيد.
2. غير مرئية للمنافسين ومن الصعب تقليديها.
3. مميزة لمنظمة الأعمال وهذا التميز ناتج عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
4. أكبر من قدرة فرد معين.
5. تعد أساسية لتطوير المنتجات الأساسية وفي أغلب الأحوال للمنتجات النهائية.
6. تعد أساسية وجوهرية للقصد والخيارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.
7. قابلة للبيع وذات قيمة تجارية ويكون عددها قليل ومحدود.
8. يمكننا إضافة سمة لما ورد أعلاه إلا وهي تأهيل المنظمة للفوز في مجال الإبداع الابتكار.

أما (Parhalad & Hamel 1990) فقد صدرا عدداً من المواصفات التي تتسم بها الجدارات الجوهرية وكالآتي:

1. توفر دخول محتمل إلى طيف واسع من الأسواق المحلية والعالمية.
2. توفر مساهمة كبيرة في فهم ما يريده الزبون من المنتج النهائي وإدراكاته.
3. يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
4. إن الخصائص والسمات المذكورة آنفاً تمثل مبادئ أساسية لمنظمات الأعمال لتحديد فيما إذا كانت هناك جدارات فعلاً أم لا؟ إن العبرة ليس بإصدار كم هائل من الجدارات بقدر ما تكون محدودة وموصوفة ومحددة بشكل يسهل على المنظمة فهمها

وممارستها، وليس التي يصعب.

فهمها، وتطبيقها وبالتالي إضاعة الفرص المتاحة في السوق. وهذا ما سيتم مناقشته بشيء من التفصيل في الفصول اللاحقة من الكتاب.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا القول بأن موضوع الجدارات الجوهر يلاقي صعوبات وتعقيدات عديدة، إذ يواجه الإداريون والتسويقيون (على المستوى النظري أو التطبيقي) على حد سواء، صعوبات في ذلك. إذ يؤكد (Hitt 2001:117) أن القرارات الإدارية المتعلقة بالتحليل الداخلي لموارد المنظمة لتحديد أي من هذه الموارد، هي جدارات جوهر يمكن أن يواجه ثلاث عقبات أساسية وهي:

1. عدم التأكد Uncertainty
2. التعقيد Complexity
3. الصراعات الداخلية Internal Conflicts

إن ينشأ عدم التأكد لدى المدير من يسبب عدد من العوامل يمكن عرضها كالآتي:

أ- الابتكارات التكنولوجية الحديثة.

ب- التوجهات السياسية والاقتصادية التي تتسم بالتغيرات السريعة.

ت- التحولات في القيم المجتمعية.

ث- التحولات التي تطرأ على أذواق ورغبات الزبائن وطلباتهم.

ج- البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال.

هذه المتغيرات التي تشكل عامل عدم التأكد والتي ستؤدي بدورها إلى زيادة التعقيد وهو العقبة الثانية لأي من القضايا المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال والتي بدورها تحدد الجدارات الجوهر في المنظمة. وبذلك سيكون الاعتماد على التقديرات والاجتهادات الشخصية في تبني القرارات حول تحديد الجدارات الجوهر. وهذا سيؤدي لما ظهور الصراعات بشأن أي من القرارات التي سيتم دعمها، وكيفيته توفير هذا الدعم

حول تحديد جداراتها الجوهر. ويؤكد (Hitt) أيضاً إن المنظمة تستطيع تحديد جداراتها الجوهر عندما تكون متسلحة بالمعرفة والموارد والقدرات، إذ تتمكن المنظمة من خلال عملية تنظيمية تستطيع من خلالها تعلم كيفية تجميع موارد وقدرات مختلفة ونشرها، تنبثق من خلالها جدارات جوهر، كما يؤكد (Robsonal 1997:52) إن تحديد الجدارات الجوهر في المنظمة هو أكثر صعوبة من إيجاد القدرات المستخدمة من قبل المنظمة ويرى أن نقطة البدء في تحديد الجدارات الجوهر هو تحليل وتجزئة النظم الفرعية المختلفة، والتي تشكل الكيان التشغيلي الكامل لمنظمة الأعمال.

معايير الجدارات الجوهر ومؤشراتها في منظمة الأعمال

توجد عدة معايير ومؤشرات يراها الخبراء على أنها هي الأساس لتحديد الجدارات الجوهر وكما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2-4) مؤشرات تحديد الجدارات الجوهر*

الجدارة	أثرها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال
الجدارة القيمة	تساعد على تحييد التهديدات (المخاطر) واقتناص الفرص المتاحة
الجدارة النادرة	لا يمتلكها الآخرون في السوق
الجدارة المستندة على التقليد	▪ تاريخية: ثقافة تنظيمية متميزة وقيمة أو اسم تجاري ▪ الغموض: استخدامات الجدارة غير واضحة وغامضة بالنسبة للآخرين ▪ النسيج الاجتماعي المعقد في المنظمة: العلاقات بين العاملين، والثقة والصداقة بين المدراء
الجدارات غير الثابتة	لا توجد إستراتيجية مرادفة

وفيما يلي شرح موجز ومبسط للجدارات الأربع المثبتة في الشكل (2-4).

*Source: A. Hitt, R. Ireland, F. Hoskisson (2001) : Strategic Management, Competitiveness and Globalization. 4 ed, :114.

1. الجدارة القيمة: هي تلك الجدارات التي تخلق قيمة للمنظمة عن طريق اقتناص الفرص المتاحة في السوق وتحييد المخاطر (التهديدات) في البيئة الخارجية (الكلية) Macro – Environment وتسمح للجدارات القيمة للمنظمة، بصياغة أو تنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق القيمة لزبائن معينين فعلى سبيل المثال استخدمت (Song – Ericsson) جدارتها القيمة التي تتعامل مع تصميم التكنولوجيا الإلكترونية المصغرة وتصنيفها وبيعها لاستغلال مدى من فرص السوق، وبتحديد هذه الشركة لفرص القرن الحادي والعشرين التي تعد نتاجاً للتكنولوجيات الناشئة سريعاً فإنها تريد أن يدخل عملائها عالمها الرقمي (Digital World).
2. الجدارة النادرة: هي تلك التي يمتلكها عدد قليل (إن وجد) من المنافسين الحاليين المحتملين والسؤال الرئيسي الذي يسعى المديرين إلى الإجابة عليه عند تقديم هذا المؤشر، هو ما هو عدد الشركات المنافسة التي تمتلك هذه الجدارات القيمة فمن غير المحتمل أن تكون الجدارات التي تمتلكها الكثير من الشركات هي مصدر الميزة التنافسية لأي منها.
3. الجدارات المستندة على التقليد: هي تلك الجدارات التي لا يمكن أن تطورها المنظمات الأخرى بسهولة. ويمكن أن تظهر هذه الجدارات بمجموع جدارات الجوهر حيث من الصعب تقليدها من المنافسين. فعلى سبيل المثال قد تمتلك الشركة العالمية من خلال مسارها الطويل تاريخاً وسمعة متميزتين على مستوى العالم. وكذلك تمتلك هذه الشركة ثقافة تنظيمية مرتكزة على ثقافة الخدمة (Service Culture) عملت على ترسيخها بحكم المدة الزمنية التي فرضتها في سوق الخدمات. وكمثال على ذلك فالتمتع به شركة ماكدونالدز (مطاعم الخدمة السريعة) حيث قامت بتطوير مجموعة من الأسس والميادين التي تعزز موقفها التنافسي في سوق المطاعم العالمية وهذه المبادئ تعزز جوهر ثقافة الخدمة للشركة وهي كالآتي:

أ- الزبون أولاً ودائماً على حق.

ب- تسعى الشركة لتقديم أفضل وأحسن الخدمات لإشباع رغباته وحاجاته.

ت- تسعى الشركة للبحث على خدمات جديدة يبحث عنها الزبائن القدامى والجدد.

ث- الحفاظ على الزبائن الدائمين (الموالين) على مدى الحياة (Long – life Customer).

ج- العمل وبجدية على الأعمال المثلى (Best – Practices).

ح- تقديم خدمات ذات جودة عالية (High – Quality) وفريدة من نوعها في السوق (Uniqunes).

أما النسيج الاجتماعي المميز للمنظمة، فهو سبب ثالث في كون الجدارات مستندة على التقليد في أكثر من جدارات المنظمة هي نتاج الظواهر الاجتماعية المميزة وتتمثل في العلاقات بين الأشخاص، والثقة المتبادلة بين المدراء وبين المدراء والموظفين من جهة ومع الموردين (المجهزين) والوسطاء وكذلك العملاء.

1- الجدارات غير الثابتة: هي تلك الجدارات التي ليس لها مرادفات وتشابه إستراتيجي. إن هذا المتطلب النهائي للجدارة لكي يكون مصدراً للميزة التنافسية ينبغي أن لا تكون هناك موارد قيمة مرادفة إستراتيجياً. وعموماً تزداد القيمة الإستراتيجية للجدارات كلما كان استبدالها أكثر صعوبة ولكما كانت الجدارات مركبة أكثر.

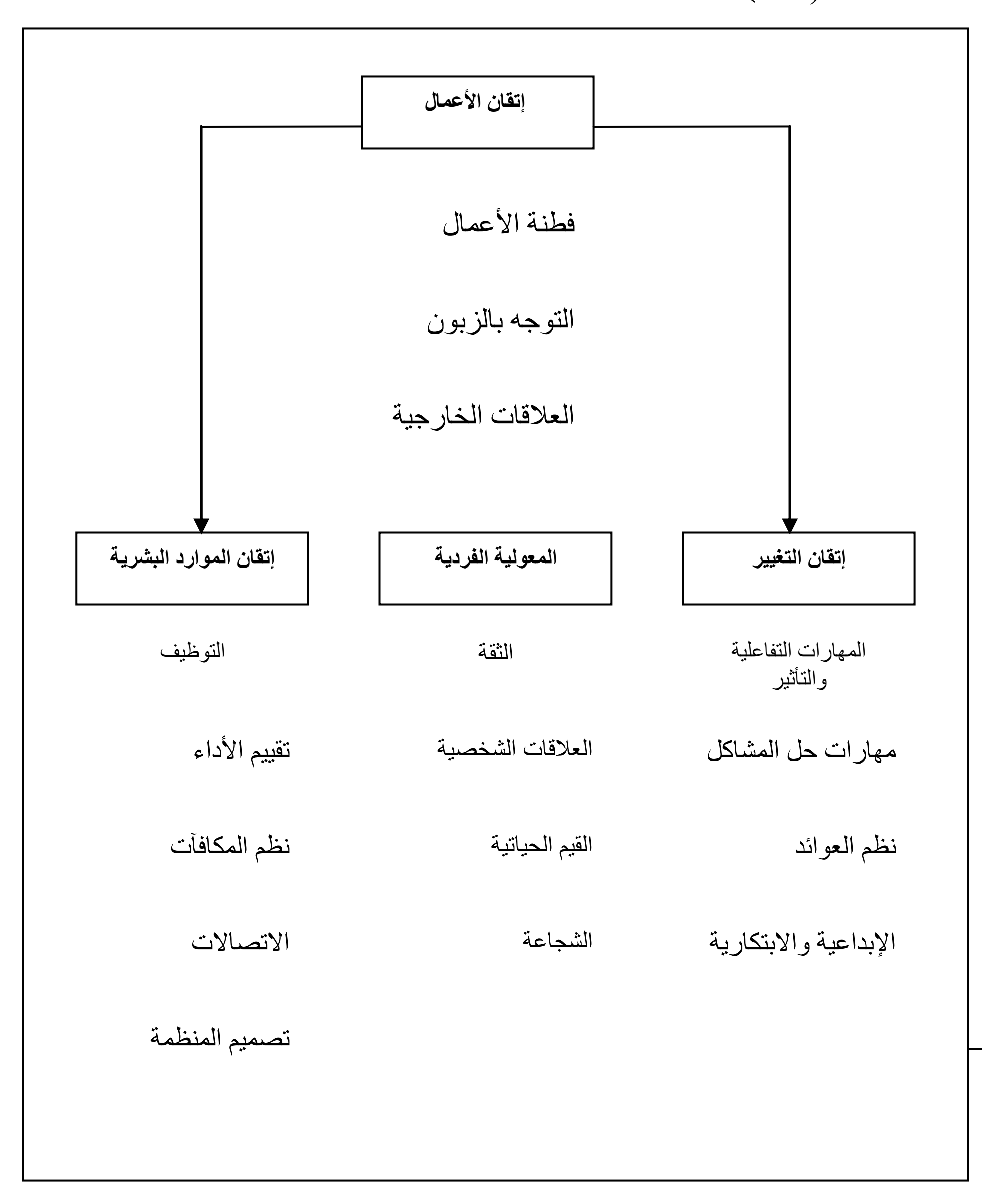
ثانياً: جدارات المورد البشري في القرن الحادي والعشرين

قدم الباحثون أنموذج الجدارات لمديري إدارة الموارد البشرية*، إذ أن كبار المديرين التنفيذيين يتوقعون من مديري إدارة الموارد البشرية أن يتولوا دوراً واسعاً في إستراتيجية منظمات الأعمال ولذلك فإن أولئك المديرين سوف يكونون نجاحه ماسة إلى حشد مجموعة متكاملة من الجدارات تساعدهم في تحقيق هذا الدور المتوقع منهم.

وقد ضم هذا الأنموذج الجدارات الآتية وكما يبين الشكل التالي:

* سوف يتم مناقشة النماذج التي تناولت الجدارات بشيء من التفصيل في الفصول اللاحقة إن شاء الله.

الشكل (2-5) الجدارات المرتبطة بالموارد البشرية*



وفيما يلي شرح موجز لهذا الأنموذج وفق المحاور التالية:

المحور الأول: إتقان الأعمال

إن خبراء الموارد البشرية بحاجة إلى معرفة أعمال منظمتهم بشكل وافي، ويتطلب فيهم فهم القدرات المالية والاقتصادية، وهذا سيساعدهم على الانضمام إلى فريق مدراء المنظمة، وهذا يتطلب أيضاً تطوير مهارات العلاقات الخارجية التي تركز على زبائنهم.

المحور الثاني: إتقان الموارد البشرية وفهمها: فلابد خبراء إدارة الموارد البشرية من فهم علم السلوك لمنظمة الأعمال وكذلك مجالات التوظيف والتطوير وتقييم الأداء ومنح المكافآت وبناء روح الفريق الواحد والاتصالات وأن خبراء الموارد البشرية يجب أن يحصلوا على جدارات التي تبقيهم على صلة ومعرفة بالتغيرات التي قد تطرأ في السوق.

المحور الثالث: إتقان عملية التغير: إن خبراء إدارة الموارد البشرية يجب أن يكونوا قادرين على إدارة عمليات التغير، لذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تنبثق وعلى نحو فعال من حاجات الأعمال المتغيرة في المنظمة، ولذلك فإن مدراء الموارد البشرية يجب أن يمتلكوا جدارات تؤهلهم لحل المشكلات والمهارات التفاعلية بالإضافة إلى الإبداعية والابتكارية.

المحور الرابع: المعولية الفردية: إن خبراء إدارة الموارد البشرية يجب أن يعرفوا الموارد الفردية من خلال منظور زبائنهم الداخليين والخارجيين، إذ إن المعولية والثقة تكتسبان من خلال تطور العلاقات الفردية مع الزبائن أو من خلال الفعل الإنساني المفتوح والعادل في التعامل مع الآخرين.

وفي نفس السياق عرض (Leonard Barton) أربعة أبعاد رئيسة يمثل كل واحد منها جدارة جوهر. وذلك من خلال تشخيص تحليلي يظهر النسيج المترابط للمنظمة، والذي يمكن أن تحصل عليه بالتقاء أربع جدارات جوهر أساس، كما في الشكل (2-6) هي:

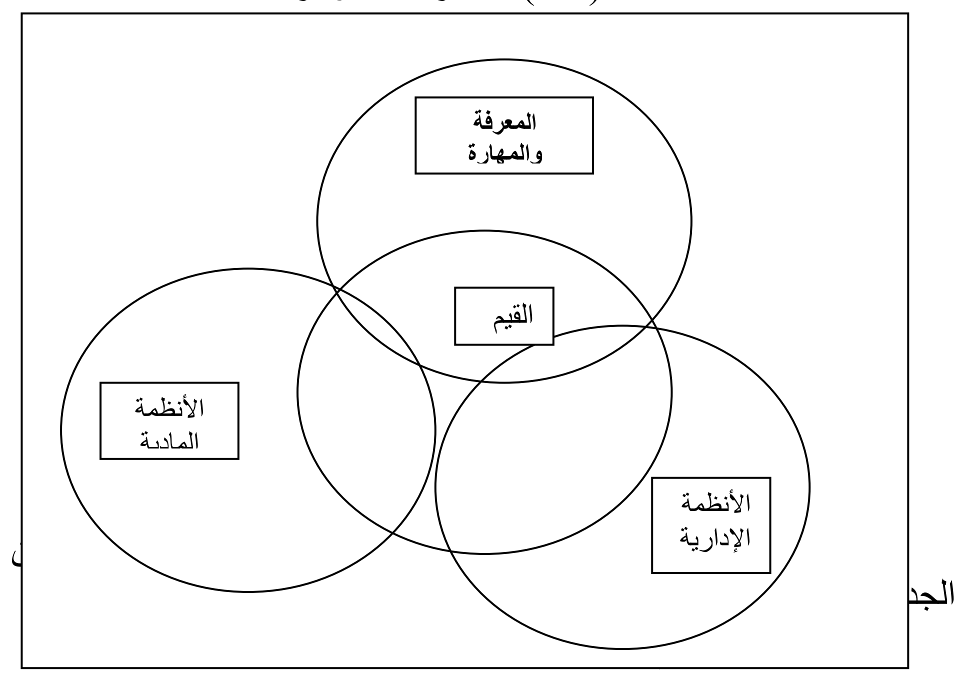
أ- المعرفة والمهارات Skills and Knowledge's

ب- الأنظمة المادية Material Systems

ت- الأنظمة الإدارية Managerial Systems

ث- والقيم Values

الشكل (2-6) الجدارات الجوهر*



الجد

2. جدارات القيادة والإدارة Leadership and Management Competencies

3. جدارات الجوهر للموارد البشرية HR core Competencies

4. جدارات الدور المحدد للموارد البشرية Role – Specific HK Competencies

والشكل رقم ( ) يوضح هذه الجدارات

والجدول التالي يعرض المكونات لكل جدارة من الجدارات أعلاه:

الجدول رقم ( ) المكونات الفرعية للجدارات

1- السمات الشخصية
أ- التوجه بالنتائج

*Leonard Barton, core capabilities and core rigidities, strategic management journal, vol.): Source(

ب- الالتزام
ت- استمرارية التعلم
ث- الاستقامة والأمانة
ج- القدرة على التعامل مع العلماء

2- جدارات القيادة والإدارة
أ- الرؤية والتخطيط
ب- التفكير الإستراتيجي
ت- إدارة الموارد للمنظمة
ث- روح العمل الجماعي
ج- تطوير الأداء
ح- وضع الأهداف والعمل على تحقيقها

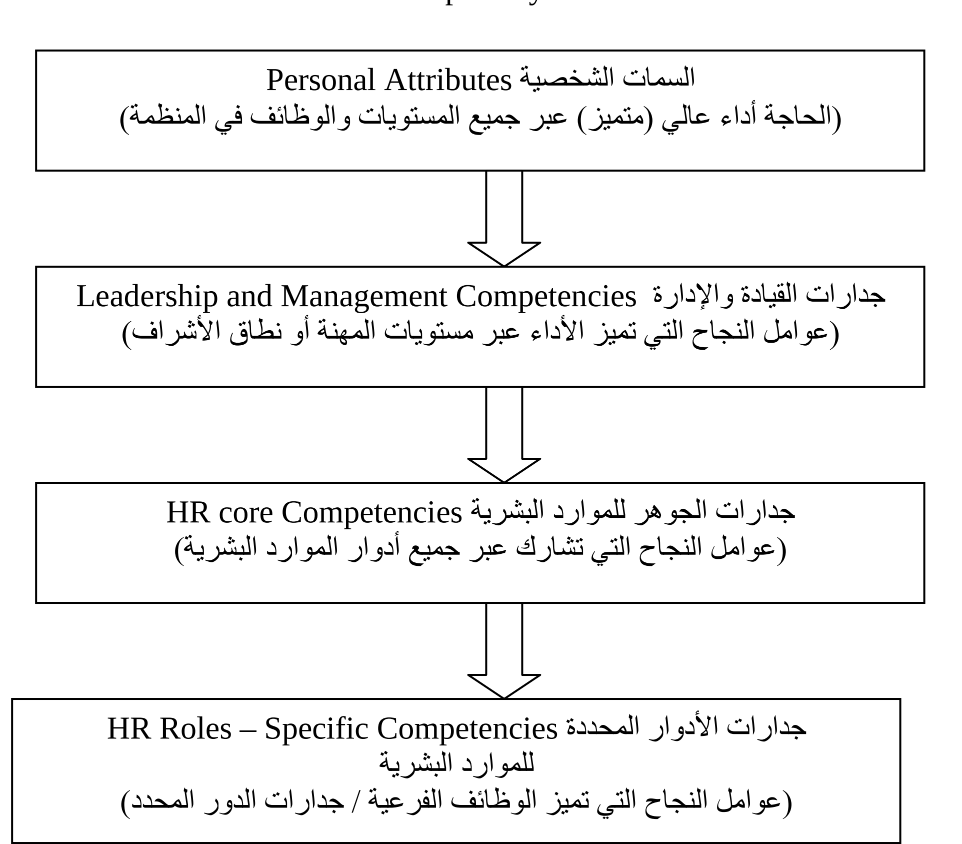
3- جدارات الجوهر
أ- التركيز على حاجات ورغبات العملاء
ب-التدريب والاستشارة
ت-إدارة المواهب
ث-إدارة التكنولوجيا
ج- إدارة البيع
ح- إدارة المعرفة
خ- الدفاع عن العاملين وحمايته حقوقهم

جدارات الدور المحدد للموارد البشرية

HR Strategist إستراتيجيو الموارد البشرية	HR Generalist اختصاصيو الموارد البشرية	HR Specialist متخصصوا الموارد البشرية
أ- فطنة الأعمال	أ- فاعلية التطوير والتصميم التنظيمي	أ- التطوير الإستراتيجي
ب- التأثير الإستراتيجي	ب- إدارة العلاقات العامة	ب- التحليل الموضعي للحالة
ج- إدارة التغيير	ج-إدارة المنتج والمشروع	ج- تصميم البرامج المطلوبة
		د- توزيع (توصيل) السلع والخدمات

الشكل (   ) شبكة جدارة الموارد البشرية*

HR Competency Framework



Source:Stephen c.Schoonover p.8.

* Source: Stephen C. Schoonover p.8.

أولاً: السمات الشخصية:

من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة كما أسلفنا سابقاً هي التغيرات البيئية التي تجبر منظمات الأعمال وتجعلها بأمس الحاجة إلى استقامة وأمانة العاملين وقدرتهم على التوجه بتحقيق نتائج طيبة للمنظمة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الالتزام والتعلم المستمر وبالتالي الوصول إلى القدرة على التعامل وإرضاء العملاء والمحافظة عليهم. والشكل رقم ( ) يوضح لنا مجالات الجدارات المرتبطة بالسمات الشخصية.

الشكل ( ) السمات الشخصية

▪ إنتاج سلعة أو خدمة ذات منفعة أو قيمة	▪ التوجه بالنتائج: ▪ تركيز الحفاظ على النشاطات التي تحقق نتائج أفضل وذا أثر كبير على التزامات العمل.
▪ دعم إستراتيجية ورؤية المنظمة	▪ الالتزام: توضيح المبادرة والمساءلة الشخصية لمواجهة متطلبات العمل طبقاً لأفضل وأحسن المعايير المطلوبة.
▪ الأخذ بالمسؤولية الشخصية لغرض النمو والتغيير.	▪ التعلم المستمر: البحث عن نتائج الأداء المرتدة ومعرفة المداخل التي تساهم في تطوير وتحسين نتائج الأداء وبشكل استباقي (Proactively).
▪ العرض لأعلى معايير العمل وبشكل يومي ومستمر.	▪ الأمانة والاستقامة: التركيز على أعلى مستويات أخلاقيات الأعمال والالتزام بها لترسيخ القيم والمبادئ الجوهرية في إنجاز العمل وتحقيق نتائج أفضل.

إن هذه السمات الشخصية المشتركة يتطلب توافرها لدى جميع العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى والدنيا) وكذلك لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية المحلية والعربية والأجنبية وفي جميع الأوقات.

ثانياً: جدارات القيادة والإدارة

يمكننا عرض جدارات القيادة والإدارة تأسيساً على الشكل رقم ( ) الذي يوضح أبعادها وكالآتي:

أ- المستوى التنظيمي للمنظمة (Organization level) حيث توجد أربعة مستويات، فالمستوى الأول يمثل المنظمة برمتها والمستوى الثاني يتمثل بالعمليات (Operations).

والمستوى الثالث المجموعة (Group)، والمستوى الرابع أفراد (Individual).

ب- الأبعاد الإستراتيجية مقابل الأبعاد التكتيكية (Strategic VS. tactical Dimension).

والسهم العريض الذي يقطع المستويات الأربعة لمنظمة الأعمال يتجه باتجاهين الأول للأعلى وهو البعد الإستراتيجي المرتكز على الفترة الزمنية طويلة الأمد بالمقابل للاتجاه الثاني نحو القاعدة المستند على التكتيك المرتبط بالنشاطات الآتية أو قصيرة الأمد.

ج- التركيز السلوكي (Behavioral Focus)

ويقصد به سلوكيات العاملين في المنظمة باتجاه الشخص ذاته (Person) أو باتجاه المهمة (Task) الموكلة إليه.

خ- عمليات القيادة والإدارة Leadership and Management processes

كما يوضح الشكل ( ) أن عمليات القيادة والإدارة موزعة بالصيغة التالية حسب المستويات التنظيمية:

1. المنظمة برمتها (ترسيخ أو بناء رؤية للتغيير وتطوير إستراتيجية منافسيه).
2. العمليات (توليد شبكة متكاملة وتحريك ورفع الموارد).
3. المجموعة (بناء روح الفريق الواحد وتعريف وتنفيذ العمليات الجوهر).
4. الفرد (تعظيم الأداء الفردي والوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة).

هـ- تعريفات وجدارات القيادة والإدارة.

وبنفس الطريقة أعلاه سوف نشرح هذه النقطة وبالاعتماد على الشكل ().

1. المنظمة برمتها: الرؤية والاصطفاف + التفكير الإستراتيجي.
2. العمليات: التشبيك + إدارة الموارد.
3. المجموعة: العمل الجماعي + العمل المتميز.
4. الفرد: تطوير الأداء + وضع الأهداف العمل على بلوغها.

الشكل رقم (   )

جدارات القيادة والإدارة

المستوى التنظيمي	الابعاد الإستراتيجية مقابل التكتيكية	التركيز السلوكي	عمليات القيادة والإدارة	تعريفات وجدارات القيادة والإدارة
المنظمة برمتها	البعد الإستراتيجى	شخصي ↕ مهمة	ترسيخ (بناء) رؤية للتغيير	الرؤية والرصف: خلق وبث رؤية المنظمة التي تأمل تحقيقها والعمل على اصطفاف القوى العاملة.
			تطوير إستراتيجية تنافسية	التفكير الإستراتيجي: الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتحقيق المنفعة للمنظمة.
العمليات		شخصي ↕	توليد شبكة متكاملة	التشبيك: تفعيل وربط جميع العلاقات التي تحسن الدخول إلى الموارد والخبرات.
			تحريك ورفع الموارد	إدارة الموارد: استغلال أمثل للموارد المتاحة للمنظمة بهدف تنفيذ الخطط والبرامج التي تحقق الأهداف.
مجاميع		مهمة ي ↕	بناء فرق عمل ذات طابع جماعي	العمل الجماعي: بث روح الفريق الجماعي لتعاضد الجهود الجماعية والمشاركة الجماعية في الأداء.
			تعريف وتنفيذ العمليات الجوهر	العمل المتميز: التحسين المستمر للعمليات وإنتاجية العمل الفضلى.
أفراداً		شخصي ↕ مهمة	تعظيم الأداء الفردي	تطوير الأداء: التدريب المستمر (قبل وأثناء العمل) لتطوير روح الفريق. تحديد نقاط القوة والحفاظ عليها ومعالجة نقاط الضعف.
			الوصول إلى الأهداف المرسومة	وضع الأهداف: صياغة الأهداف بناءً على الإمكانات المتاحة للمنظمة. وربطها

				بالإستراتيجية.

ثالثاً: جدارات الجوهر:

التحديات التنظيمية الحالية والجدارات الجوهر للموارد البشرية

التحديات	أثر الموارد البشرية	جدارات الجوهر للموارد البشرية
الممارسات الأخلاقية Ethical Practices	▪ تسهيل عملية التخطيط للممارسات والسياسات الأخلاقية. ▪ تزويد القادة بدليل عمل حول "الصح Right" للأعمال، للعاملين، وللمجتمع.	▪ الإشراف Stewardship: ▪ تقديم النصائح والدعم المرتبطة بالقيم والممارسات والسياسات التي تساهم في استدامة وترسيخ الأطر الأخلاقية والشرعية في الأعمال. ▪ الامتثال (إذعان) Compliance: ▪ تطبيق الفهم الواضح للممارسات والسياسات السابقة والحالية بهدف حماية ممتلكات المنظمة والأشخاص والعاملون.
طلبات الزبائن Demanding Customers	▪ زيادة التركيز على الاستجابة الفورية لطلبات الزبون. ▪ قيادة المنظمة باتجاه ربط الجودة/ بالعملية التي تقدم منتج ذا قيمة أو منفعة للزبون وبالتالي الحفاظ عليه.	▪ التركيز باتجاه الزبون ▪ Customer Focus: ▪ الاستجابة لحاجات وطلبات الزبون بأسلوب يحقق قيمة مضافة (added value). وينتج عنه إرضاءه وخلق الولاء لديه.
التركيز باتجاه القدرات الجوهر Core Capabilities	▪ التركيز أكثر على: ▪ الإستراتيجية، والهيكل والاصطفاف (رص الجهود). ▪ تأكيد أكثر على القدرات العملياتية. ▪ تأكيد أكبر على الممارسات الفضلى والمعايرة (Benchmarking).	▪ التدريب والاستشارة ▪ Coaching and Consulting: ▪ تزويد المنظمة بالنصائح الملائمة والاستشارات والعمل على إكساب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة بهدف تحقيق نتائج أفضل.
الاستفادة من الموهبة Leveraging Talent	▪ زيادة التركيز على عرض قيمة العامل. ▪ تأكيد أكبر على تعظيم أثر رأس المال البشري.	▪ إدارة الموهبة Talent Management: ▪ توليد مداخل راسخة عبر: ▪ الاستقطاب، التأجير، الاختيار، الاحتفاظ ورفع الكفاءة والمقدرة للعاملين لخلق ....
أتمتة وتبسيط مفاتيح النشاطات Streaming and	▪ هندرة العمليات. ▪ إعادة تصميم العمل. ▪ التوجه نحو نماذج الخدمة	▪ التكنولوجيا الخبيرة ▪ Technology Expertise ▪ تحديد التكنولوجيا المطلوبة التي تساهم في

Automating Key Activities	الذاتية المستند على (HR). ▪ عمل أولوية بين قرارات (Mak vs. buy) ▪ (صنع (إنتاج) مقابل الشراء).	تسهيل وتسريع خدمات الموارد البشرية والتي بدورها تقوم بتعزيز التعلم والإنتاجية الشخصية. ▪ إدارة البيع Vendor Management ▪ اختيار وإدارة وتوجيه البائعين بطريقة تساعد في تعظيم الربحية والحصة السوقية للمنظمة.
الدخول إلى الخبرة والمعلومات Access to Information and Expertise	▪ تحديد والاستفادة من الأصول الناعمة ▪ Soft Assets. ▪ تطوير والاستفادة من شبكات الخبرة. ▪ تزويد العاملين بمفاتيح الدخول إلى المعلومات والإطلاع والاستفادة منها.	▪ إدارة المعرفة ▪ Knowledge Management: ▪ عرض وتوضيح المفاهيم الفكرية والعملية للاستفادة منها كمداخل ووسائل تساعد المنظمة ووحداتها (فرق، وظائف، أقسام، رؤوسين) في الحصول على امتناء المعرفة والمشاركة في كافة مستويات المنظمة، لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها.
العمل على جعل الناس يشعرون بأنهم في أمان. (Safe)	▪ الحركة باتجاه عولمة المنظمات. ▪ التعاضد (التآزر) عبر المجاميع (فرق العمل الجماعية). ▪ استخدام أمثل للشبكات. ▪ خلق مجتمعات فضلى ▪ Communities of Practice	▪ فرق العمل الافتراضية ▪ Virtual Teamwork: ▪ تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات بهدف ترسيخ وتعظيم التعاون والتنسيق بين مجاميع العمل في منظمات العالمية المحلية والدولية.
	▪ التركيز أكثر على التنوع. ▪ تحسين خدمات الموارد البشرية. ▪ ترسيخ ثقافة المنظمة.	▪ حماية العاملين • Employee Advocacy: ▪ العمل على خلق بيئة عمل عادلة، قائمة على أساس الدعم والحفاظ على حقوق العاملين في المنظمة وحمايتهم من قوانين العمل.

رابعاً: جدارات الدور المحدد للموارد البشرية

برزت تحديات جديدة تقود التخصصات الفرعية الموجودة لإدارة الموارد البشرية (HR sub – Specialties) إلى الموائمة مع التخصصات الجديدة للموارد البشرية بهدف تطوير وإسعاف أقسام إدارة الموارد البشرية في المنظمات وذلك بهدف الاستجابة للمتطلبات السلوكية التي طرأت على بيئات هذه المنظمات. وتشير أدبيات إدارة الأعمال إلى أن المنظمات الصغيرة وحتى المنظمات الكبيرة تعاني من مشكلات وإخفاقات بصدد التداخل والارتباك في بعض النشاطات والمهام الوظيفية الفرعية على سبيل

المثال، بعض منظمات الأعمال تربط النشاطات المتعلقة بالتعويضات والمنافع في مجموعة واحدة، بينما منظمات أخرى تحتفظ بهذه النشاطات بشكل منفصل أي كل نشاط منفرد على حدة. وتشير نفس الأدبيات إلى أنه في بعض المنظمات، يرى اختصاصيو إدارة الموارد البشرية بأن تصميم المنظمة (Organization design) والمبادرات الفاعلة تأخذ الأولوية في النشاط التنظيمي، بالمقابل يرى البعض أن هذه الجهود يتطلب أن تنظم بشكل مجاميع ذات استشارات متخصصة.

ويلاحظ كذلك في بعض الشركات أن إدارة الموهبة (Talent Management) تعرف على مجموعة من النشاطات ذات الطابع الشمولي الموجه بالوظائف الفرعية المنفردة (Single sub – faction). بينما الآخرين يقومون بتجزئة المجاميع لتصبح كل مجموعة مسؤولة عنها، الاستقطاب (Recruitment)، التوظيف (Staffing)، التخطيط للمهنة (Coaching) والاستشارة (Consulting) كمنفذ أو مدخل إلى إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك فإنهم ينصحون بالتوجه نحو المشروعات المستندة على الإستراتيجية، الهيكل، العمليات والمبادرات المرتبطة بتغير قوى العمل في المنظمة أما إستراتيجيو الموارد البشرية (HR Strategists) فإن وجهة نظرهم ترتكز على التحدي المستند على المتطلبات الجديدة (New requirements).

وبشكل خاص قيادة الأعمال وبدقة متناهية من الموارد البشرية (HR) إلى إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management) من خلال النقاط التالية:

أ- تحسين البرامج والتدخلات لعائد رأس المال المستثمر (Roi) للموارد البشرية.

ب- تحسين الطرق والوسائل التي ترفع مستوى أداء الأفراد والموارد.

ت- وضع معايير وأسس بقياس نتائج التحسين المستخدمة في تطوير الموارد البشرية والتي بدورها تحقق نتائج طيبة لمنظمة الأعمال.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف يمكننا عرض الأفكار والإستراتيجيات التي طرحها كلاً من الاختصاصيين والاستراتيجيين للموارد البشرية من خلال الشكل رقم ( )

الشكل ( ) جدارات الموارد البشرية من وجهة نظر الاختصاصيين والاستراتيجيين

الاختصاصيون	الإستراتيجيون
▪ تصميم المنظمة، التطوير الفاعلية ▪ Organization Design, Development & Effective ness ▪ إعادة تصميم العمليات وأداء العمل بهدف تحسين الأفراد والجماعات والفاعلية التنظيمية	▪ فطنة الأعمال Business Acumen ▪ التركيز باتجاه النشاطات والقرارات لاقتناص الفرص التي تحقق نتائج إيجابية للمنظمة.
▪ إدارة العلاقة Relationship Management ▪ تنمية وتطوير علاقات إيجابية لترسيخ الاحترام المتبادل للوصول إلى إشباع الحاجات.	▪ التأثير الإستراتيجي Strategic Influence ▪ التعاون والتنسيق مع الآخرين للبناء والدعم للمبادرات الحرجة.
▪ إدارة المنتج المشروع ▪ Project & Product Management ▪ تخطيط وتنفيذ المشروعات والبرامج والجهود لتطوير المنتج.	▪ إدارة التغيير Change Management ▪ تعتبر المفتاح الرئيس لتأمين أهداف المنظمة من خلال الممارسات المثلى للتغيير.

المحور الثالث في موضوع الجدارات هو المرتبط بمتخصصي إدارة الموارد البشرية (HR Specialists). ويمكننا عرض وجهة نظرهم من خلال الربط المنقي بين المراحل الأربع الموضحة في الآتي:

المرحلة الأولى: تطوير الإستراتيجية Strategy Development
وضع الخطط والبرامج المرتكزة على أساسيات وقواعد الموارد البشرية التي بدورها تخدم إستراتيجية الأعمال للمنظمة.
المرحلة الثانية: التحليل الموضعي للحالة Situation Analysis

تقييم دقيق لحاجات العملاء المرتبطة بطبيعة السلع والخدمات التي ترغب المنظمة ببيعها في المنطقة أو الإقليم.
المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج Program Design
ترجمة البيانات والمعلومات إلى واقع عملي بقصد الوصول إلى معرفة وتشخيص الأهداف والمهام والمرامي.
توصيل المنتج والخدمة Product and Service Delivery
تطوير وتوصيل السلعة والخدمة المرتبطة بخصوصية المنطقة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة وذلك لفرض إشباع رغبات وحاجات العملاء وإرضائهم.

وفي نهاية المطاف لابد من عرض الأدوار الخاصة للموارد البشرية أو الوظائف الفرعية وكالآتي:

1. التعلم والتطوير Learning and Development
2. التعويضات Compensation
3. المنافع Benefits
4. الاستقطاب والتوظيف Recruitment and Staffing
5. التأجير Hires

وهذه النقطة الأخيرة تركز على تحديد وتزويد الدعم التقني والفني لدعم الخدمة الذاتية وتفعيل قدرات الأداء للموارد البشرية العاملة في منظمة الأعمال.

الفصل الثالث

الجدارات المرتبطة بإدارة المبيعات والتسويق

Sales and Marketing Competencies

مقدمة

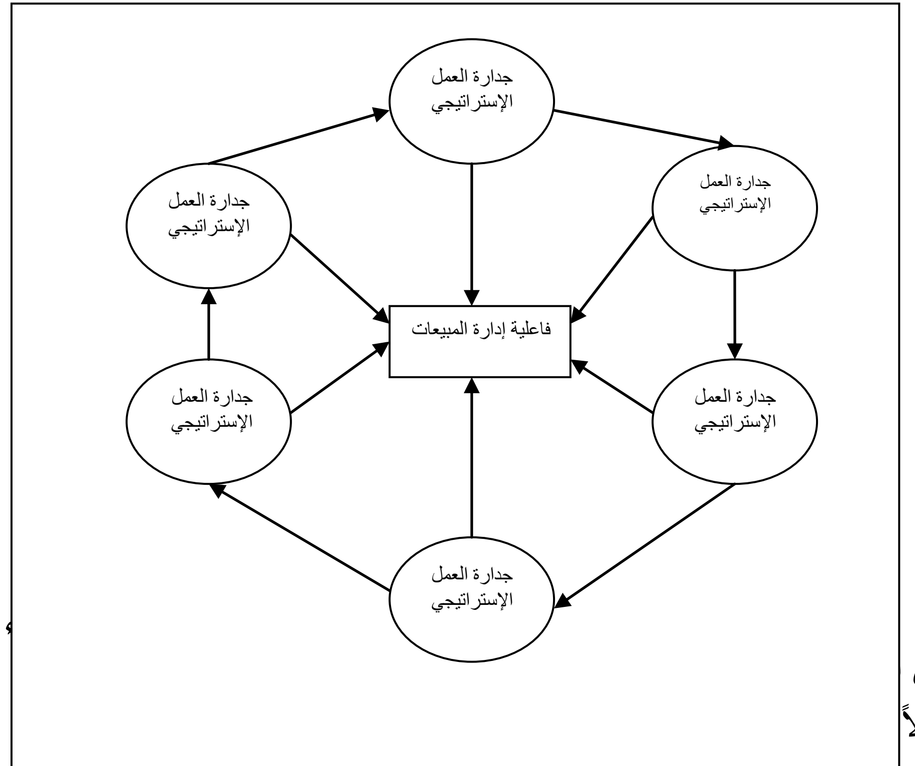
لتسليط الضوء على الجدارات الواجب توافرها لدى مديري المبيعات يتمكنوا من أداء المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم بالشكل المطلوب بهدف تحقيق النجاح الذي تسعى إليه المنظمة.

يمكننا تعريف جدارات إدارة المبيعات على أنها:

مجموعة من المعارف (Knowledge's) والمهارات (Skills) والسلوكيات (Behaviors) والاتجاهات (Attitudes) التي يحتاجها الشخص بقصد أداء عمله بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تطوير ودعم العملية البيعية في منظمة الأعمال.

ويركز على ست جدارات أساسية تحتاجها إدارة المبيعات وكما يوضح الشكل حيث يصعب علينا القول من أين نبدأ لكن عزيزي مدير المبيعات والطالب احتفظ في ذهنك بضرورة توافر هذه الجدارات على شكل سلسلة متصلة ومكملة الواحدة للأخرى في أي منظمة خدمية أو إنتاجية تسعى إلى النجاح في السوق.

الشكل (3-1) الجدارات المرتبطة بالبيع والتسويق *



من

أولاً

تعني هذه الجدارة الفهم الشمولي لأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وتأمين النشاطات والأعمال لطاقم المبيعات الذين يسعون إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال الاعتماد على جدارة العمل الإستراتيجي الذي يشتمل على:

- أ- فهم الصناعة Understanding the Industry
- ب- فهم المنظمة Understanding the Organization
- ت- اتخاذ القرارات الإستراتيجية Taking Strategic actions

في عالم اليوم أصبح مديرو المبيعات أمام تحد كبير، هذا التحدي يجبرهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالتسلح بالفكر الإستراتيجي الذي

*Source: Hellriegel. Jackson slocum (2002) Management A competency based approach (pp. 5-6).

يؤهلهم لتحسين أداء عملهم في المنظمة. علماً بأن واحداً من أهم أبعاد الفكر الإستراتيجي هو التوقع المسبق للاتجاهات الإستراتيجية في الصناعة والعمل على اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح المسارات واقتناص الفرصة المتاحة التي أحدثتها هذه التغيرات في الصناعة.

والنقطة الثانية هي فهم المنظمة برمتها وهذا يعني ليس فقط قسم المبيعات الذي تقوم بإدارته وإنما جميع النشاطات الإدارية والتسويقية والفنية التي تمارسها المنظمة والتي بدورها تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم وتطوير إستراتيجية البيع. الجدول (3-1) يوضح ذلك:

الجدول (3-1) جدارة العمل الإستراتيجي

فهم الصناعة	فهم المنظمة	اتخاذ القرارات الإستراتيجية
▪ فهم الاتجاهات التاريخية والعامة في الصناعة وتطبيقاتها المستقبلية. ▪ تحديد القطاعات السوقية الجذابة (المربحة) واحتياجات الشراء. ▪ الانتباه بحذر إلى أعمال المنافسين وإستراتيجية الشركاء.	▪ فهم للرؤية الإستراتيجية وأهداف المنظمة. ▪ تقييم للجدارات المتميزة في المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمحددات السوقية. ▪ التنسيق بين موارد المنظمة (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية) واحتياجات المستهلكين والسعي إلى مواءمتها.	▪ تحديد الأولويات والقرارات المتخذة والعمل على انسجامها مع مهام المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ▪ تنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بالاختيار والحفاظ على العاملين الأكفياء. ▪ تطوير العلاقات الملائمة مع زبائن المنظمة. ▪ تطبيق الأعمال على الأمد البعيد لغرض تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة، وترسيخ الأهداف التكتيكية والتشغيلية التي تسهل تنفيذ الإستراتيجية.

ثانياً: جدارة التدريب على رأس العمل Coaching Competency

غالباً ما تتم المقارنة بين القطاع الرياضي وقطاع مبيعات الأعمال على مستوى المنافسة العالمية. يتنافس اللاعبون الرياضيون مع بعضهم بعضاً في سبيل الحصول على الميدالية الذهبية أو الفضية أو البرونزية. وكذلك تتنافس

الفرق الرياضية العربية، والإيطالية، والإسبانية والألمانية فيما بينها لكي تربح اللعبة، وبالتالي الدوري أو تحصل على كأس البطولة. وبنفس الروح يتنافس مندوبو مبيعات شركة تويوتا اليابانية مع مندوبي المبيعات لشركة كيا الكورية في سبيل الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء أو الزبائن، وبالتالي سوف يحققون الزيادة في حجم المبيعات والأرباح والحصة السوقية. وعند المقارنة بين الحالتين نلاحظ بأن مدرب الفريق الرياضي الذي حقق الفوز قد درب وعلم لاعبيه على مهارات اللعب الجيد لاقتناص الفرص والتغلب على الفريق الخصم أو المنافس. أما مدير المبيعات فإنه يلعب دوراً أهم في تنمية وتطوير مهارات البائعين وإكسابهم فنون الاتصال والبيع والإقناع وكيفية التعامل مع الزبائن وإدامة العلاقة بهم.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف التدريب بأنه:

مجموعة من المحادثات والنشاطات والعمليات المتتابعة التي تهدف إلى إكساب وتطوير المهارات والمعارف والقدرات لدى البائعين أو فريق المبيعات بهدف تحسين ورفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة وفريقها البيعي. (الطائي 2000:46).

وباستطاعة المنظمة إنجاز عملية تحسين الأداء البيعي بالاعتماد على الأبعاد الآتية:

أ- التزود بالتغذية العكسية المرتدة شفوياً:

- التغذية المرتدة لمهارات البيع والأداء بشكل دوري ومحدد.
- تعزيز المحاولات الإيجابية والناجحة لدعم السلوكيات المرغوبة.

ب- نماذج الدور:

- القيادة بالقدوة (الاقتداء بالأفضل أو الذي يحقق مبيعات وأرباحاً أكثر).
- تزويد نماذج الدور (إما أنفسهم أو الآخرين أو المشاركة بالأعمال الفضلى).
- النماذج المهنية للسلوكيات والاتجاهات.

ت- بناء الثقة:

- بناء علاقات طيبة بين فريق عمل المبيعات أنفسهم من جهة وعلاقتهم بمدير المبيعات من جهة أخرى ورعاية الاتصالات

المفتوحة، تعاضد الجهود، التطوير والإبداع والمبادرة وتفادي المخاطر.

ثالثاً: جدارة بناء الفريق Team – Building Competency

تستطيع الشركة إنجاز مهامها بالاعتماد على مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون سوية وبمسؤولية تعاونية ويشعرون بشعور العائلة الواحدة، (وكالبنيان المرصوص الذي يشد بعضه بعضاً) فإن الحاجة تصبح ضرورية لبناء جدارة هذا الفريق واستغلاله الاستغلال الأمثل. ويمكننا تشبيه فريق البيع بفريق الركبي الرياضي الذي يلعب بروح الفريق الواحد حيث التكاتف والتآزر الذي هو أمر ضروري في تحقيق الفوز على الخصم.

وتأسيساً على ما تقدم فإنه يتطلب من مديري المبيعات في الشركات الانتفاع من فريق البيع حتى تتمكن الشركة من تحقيق نتائج إيجابية وفعالة.

ولا يمكن تحقيق هذا إلا بإتباع الأساليب الآتية الموضحة في الجدول التالي:

فريق التشكل Designing Teams
- إعداد هيكل تنظيمي مثالي قادر على دعم الفرق (المجموعة). - تهيئة نظام حوافز ومكافآت عادل يوازي الجهود المبذولة من الفريق. - تنسيق أهداف الفريق وأهداف المنظمة برمتها. - تنسيق نشاطات الفريق والاحتياجات المرتبطة بالمجالات الوظيفية للمنظمة.
تكوين بيئة داعمة (مساندة) Creating a Supportive Environment
- تشغيل أيدي عاملة قادرة على العمل بنجاح في بيئة المنظمة. - برنامج تدريبي مكثف يشجع على تفضيل روح الفريق الجماعية. - تكامل الأعضاء الفرادى مع فريق العمل والسعي للعمل الجماعي بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة.
إدارة ديناميكيات الفريق Managing Team Dynamics

- فهم لنقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق واستغلال نقاط القوة لتحقيق المهام بروح الفريق الواحد.
- تسهيلات السلوك التعاوني والعمل على حركة الفريق باتجاه الأهداف المنشودة.

في أحدث دراسة ميدانية لـ (243) عاملاً تم إعدادها من قبل (Hay Group) أظهرت النتائج بأن كل (اثنتين) من ثلاث شركات تخطط لترسيخ مفهوم العمل الجماعي في هذه الشركات عينة الدراسة. وتبين بأن السبب الرئيس للتغير يكمن في تحسين خدمة الزبون والإنتاجية.

إن فلسفة تشكيل الفريق (Team design) تشتمل على صياغة الأهداف الممكنة الإنجاز، وتعريف المهام الممكنة التطبيق، وتحديد الأفراد العاملين (Staffing) الذين تحتاجهم الشركة لتحقيق هذه المهام.

وهذه الآلية لا يمكن تفعيلها بالشكل المطلوب ما لم يتوجب تهيئة بيئة داعمة تسهل عمل ونشاط مندوبي المبيعات ومديريهم بالشكل الصحيح.

أما الصراعات وعدم الاتفاق (Conflicts and disagreements) بين أعضاء الفريق فهو أمر طبيعي وصحي، ولذلك فإن ديناميكية الفريق الإداري تكون قادرة على حل المشاكل وبناء الفريق المتكامل. لأنه إذا استطاعت الإدارة حل الصراع وإدارته فإن هذا يعني أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى إنتاجية أفضل وأحسن، ويقول ذلك الباري عز وجل في محكم كتابه الحكيم في سورة الشورى چ ﮛ ﮚ ﮙ ﮘ ﮗ ﮖ ﮕ ﮔ ں ں ڻ ڻ ڈ ٹچالشورى: ٣٨ وكذلك في سورة آل عمران عندما يخاطب الباري عز وجل الحبيب المصطفى محمداً (صلى الله عليه وسلم) چپ ٻ ٻ ڀ ڀ ٺٺ ٺ ٺ ٿ ٿ ٿ ٿ ٹ ٹٹ ٹ ڤ ڤ ڤ ڤ ڤڤ ڦ ڦ ڄ ڄ ڄ ڄڄ ڃ ڃ ڃ چچعمران: ١٥٩. ولكن في حالة عدم قدرة الإدارة على حل الصراع فإن هذا قد يؤدي إلى نتائج صعبة ومعقدة تؤثر سلبياً على روح الفريق الواحد وبالتالي خراب أو هدم العمل الجماعي.

رابعاً: جدارة الإدارة الذاتية Self – management competency

تحمل المسؤولية للأفعال والأعمال التي يقوم بها الفرد في الشركة أو في مكان يعمل أو يعيش فيه، وتستند بالدرجة الأساس إلى جدارة الإدارة الذاتية. حيث نلاحظ في حياتنا اليومية وداخل شركاتنا الإنتاجية والخدمية

عندما تبرز مشكلة ما، نرمي اللوم دائماً إلى الصعوبات والظروف التي تحيط بنا ولكن المدير الناجح لا يقع في هذا الفخ (إن صح التعبير) بل يتطلب منه البحث عن السبب الرئيس الذي يعالج ويضع الحلول الناجعة ألا وهو الجدارة الذاتية لفريق العمل والتي تشمل على ثلاثة محاور كما يوضحها الجدول (3-2)

التعهد بالسلوك الأخلاقي والنزاهة (الاستقامة) (Integrity and Ethical)
- الوضوح في معايير الشخصية وترسيخ الجوانب الأخلاقية والاستقامة من قبل فريق المبيعات. - الثقة بالنفس والتعامل مع الناس بأمانة وإخلاص. - الرغبة الصادقة في قبول الأخطاء ومحاولة معالجتها بالشكل الصحيح وتحمل مسؤولية الخطأ (برحابة صدر).
إدارة قيادة الشخصية (Personal Drive)
- البحث عن المسؤولية، العمل الصعب، والرغبة في اتخاذ المخاطر (Take Risks). - القدرة على مواجهة المعوقات وتجنب مخاطر الفشل. - الطموح والدافعية لتحقيق الأهداف؛ تجنب وضع أهدافك الشخصية أولاً أو في المقدمة عوضاً عن أهداف المنظمة. - إن عملية النجاح والتطوير التي حققتها تمت بمعاونة وجهود مندوبي المبيعات في الشركة.
تطوير الإدراكات الذاتية والمهارات الإدارية (Management Skills)
- وضوح الشخصية والأهداف المهنية، التعرف على القيم والإدراكات والمشاعر وكذلك مكامن القوة والضعف. - التحليل والتعلم من تجارب العمل والحياة. - الرغبة المستمرة في التعلم وإعادة التعلم والعمل لمواجهة التحديات الناجحة من تغيرات الظروف والبحث دائماً عن مهارات جديدة وآفاق مستقبلية تخدم إدارة المبيعات بشكل خاص إدارة التسويق

بشكل عام.
(فكر بعمق وجدية) لتضيف بعداً رابعاً له علاقة بطبيعة عملك.

خامساً: الجدارة المرتبطة بالمنظور الدولي Global perspective competency

عند النظر إلى البشر، والمال، والمعلومات والموارد المادية من مختلف بلدان العالم، التي بدورها تخدم الزبائن الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة فإن هذا التعقيد يجبر إدارات منظمات الأعمال إلى التفكير والحاجة إلى جدارة ذات منظور شمولي بل دولي قادر على معالجة هذه النشاطات المعقدة.

وكما هو معروف بأن ليس جميع الشركات قادرة على التنافس في الأسواق العالمية (Global sales components)، وحتى تكون هذه الشركات جاهزة ومهيأة للاستفادة أو اقتناص مثل هذه الفرصة فإنه يتوجب عليها أن تبدأ بتطوير الجدارة المتعلقة بالمنظور العالمي التي تشتمل على الأبعاد الموضحة في الجدول (3-3) وكالآتي:

▪ المعرفة الثقافة وحساسيتها
▪ ضرورة الحصول على المعلومات المتعلقة بالجوانب السياسية، الاجتماعية والاقتصادية والحضارية للاتجاهات والأحداث التي تدور حول العالم. ▪ تمييز أثر الأحداث العالمية في السوق والشركة المعنية. ▪ الانتباه بحذر إلى حساسية الثقافات والقدرة على المواءمة السريعة لمتطلبات الظروف الجديدة. ▪ يتوجب على مسؤولي المبيعات ومديريهم السفر بانتظام والإطلاع على ثقافات وتجارب العالم والاستفادة منها بما يتلاءم وطبيعة السوق الذي تعمل فيه.
▪ مواءمة برنامج بيعي دولي
▪ تبني قوى بيعية ملائمة وذات قدرات ومهارات تؤهلها للعمل في نظام العولمة الجديد، المتطلبات الأساسية (لغة إنجليزية وحاسوب). ▪ تفعيل قياسات القوى البيعية، توليد الجدارة، أنظمة دوافع

وحوافز ملائمة والثقافة المحلية التي تعمل بها الشركة.

- الإحكام المتوافق للسلوك الخاص بمندوبي المبيعات ومديريهم (عندما يعملون مع أناس يشرفون عليهم) من ثقافات وجنسيات من بلدان أجنبية يابانية أو فرنسية أو صينية أو هندية.
- هل باستطاعتك أن تضيف بعداً جديداً.

سادساً: الجدارة التكنولوجية Technology competency

أصبحت التكنولوجيا في عالم اليوم ميزة تسعى جميع منظمات الأعمال إلى الحصول عليها أو اقتنائها بالأسلوب العلمي الصحيح لكي تستطيع تحسين القوى البيعية بكفاءة وفاعلية (Efficiency and effectiveness) والمعرفة على كيفية تنفيذ التكامل للتكنولوجيا في مجالات القوى البيعية التي يتوجب عليها امتلاك الجدارة الإلكترونية.

تشتمل الجدارة الإلكترونية على الأبعاد الموضحة أدناه:

▪ فهم التكنولوجيا الجديدة
▪ الإدراك بأن التطور التكنولوجي يسهم في تطوير قوى البيع لتحقيق الكفاءة والفاعلية. ▪ الحاجة إلى الخبرة في الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا الجديدة من قبل الإدارات المشرفة على المبيعات. ▪ خلق اتجاهات لدى قوى البيع بضرورة تبني التكنولوجيا الجديدة.
▪ تنفيذ أتمتة قوى البيع (Sales force Automation)
▪ معرفة وتحديد الإمكانات التي تسهل وتحقق المنافع الممكنة. ▪ تبني إجراءات وأسلوب الإدارة الشخصية (Personal Management). ▪ العمل على قبول واستعمال التكنولوجيا في عمليات البيع من قبل القوى البيعية العاملة في الشركة. ▪ استخدام برمجيات (Soft wares) تسهم في زيادة حجم المبيعات وتحقيق الربحية المقرونة برضا الزبون.

- بناء على خبرتك في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) هل تستطيع إضافة بعد ثالث في مجال جدارة التكنولوجية الحديثة؟

الفصل الرابع

التسويق الداخلي المستند على إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

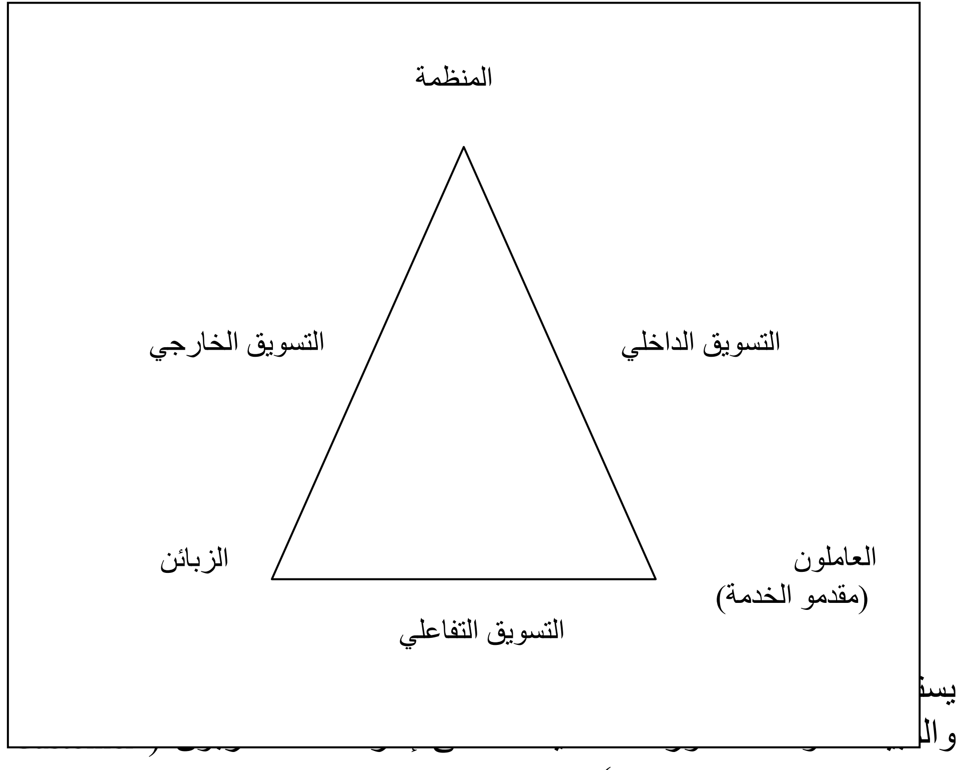
في هذا الفصل سوف نناقش التسويق الداخلي المستند على إدارة الموارد البشرية والمقصود به أن التسويق مفضل داخلياً، ويعمل باتجاه العاملين (Staff) في داخل منظمات الأعمال حيث يقبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل هذه المنظمات.

والشكل التالي يوضح أشكال التسويق على مستوى منظمات الأعمال حيث يشير إلى طبيعة العلاقة بين إدارة المنظمة وعامليها.

يسمى بالتسويق الداخلي (Internal Marketing) والذي يأخذ منجز إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتسويق.

أما علاقة إدارة المنظمة بزبائنها يسمى بالتسويق الخارجي (Extemal Marketing). والمحور الثالث كما يبين الشكل إلى التسويق التفاعلي (Interactive Marketing) الذي يركز على العلاقة التفاعلية بين العاملين في منظمة الأعمال الخدمية (مقدمي الخدمات) (Providers) والمستفيدين من الخدمة (Clients).

الشكل ( ) أشكال التسويق



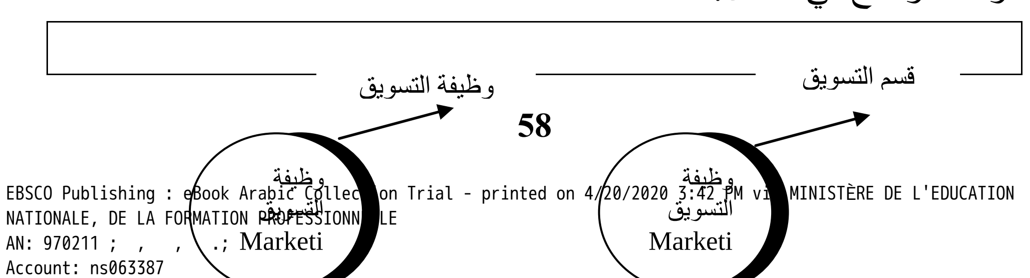
يسـ

والـ

(Relation ship Management).

يتطلب التسويق الداخلي في منظمات الأعمال الخدمية أن يكون ضمن مسؤولية جميع العاملين وهذا يعني أن لا تكون مسؤولية التسويق الداخلي محصورة في قسم المبيعات أو التسويق. وعليه فالتسويق يجب أن يكون جزءاً من فلسفة المنظمة ووظيفة التسويق (Marketing Function) يتوجب أن يتحملها جميع المستويات الإدارية للعاملين (Line Employees) في المنظمة.

فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالباً ما تقع مسؤوليتها على كاهل قسم التسويق، لأنه يوجد عدد لا بأس به من العاملين ليسوا في تماس أو علاقة مباشرة مع المستهلك، وإنما مع المنتج. أما في المنشآت الخدمية فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، وكما موضح في الشكل.



القطاع الصناعي القطاع الخدمي

الشكل الـ ... ـة التسويق وقسم التسو... ـن الخدمي والصناعي على وفق ما تقدم يتطلب من المدراء ان يتفهموا جيداً حالة العلاقات التفاعلية ما بين مورد الخدمة والمستفيدين (Service Encounters) ويعطوها أهمية خاصة، لأن الزبون الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية. وقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت بهذا الصدد أن الناس الذين يحصلون على خدمات جيدة أو فرصة طيبة في منشأة خدمية فإنهم سوف يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل، بينما إذا كانت الخدمات التي يحصلون عليها غير جيدة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل.

ومن ذلك نستنتج أن الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) من قبل الزبائن تلعب دوراً هاماً في ردود فعل الزبائن المحتملين (Potential Clients) إيجاباً أو سلباً، وهذا يعتمد بالتأكيد على طبيعة التسويق الداخلي للمنشأة، أي للعلاقة الطيبة أو السيئة بين العاملين الذين يقدمون الخدمات والمستفيدين منها. على سبيل المثال فإن العاملين في المكتب الأمامي في الفندق أو شركة السفر أو شركة التأمين سوف يلعبون دوراً هاماً في تكوين قناعة أو رضا زبائنهم من خلال الاستقبال اللطيف والاحترام وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وكذلك اتجاهاتهم وسلوكياتهم في تقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد بالحصول عليها في الوقت المناسب وبدون جهد أو عناء.

وفقاً لذلك يمكننا القول أن موردي الخدمات يعتبرون جزءاً من المنتج (Employees are part of the produce) ويبدو هذا الاتجاه أكثر وضوحاً في صناعة الضيافة (Hospitality Industry) لأن معظم النشاط التسويقي يعتمد كلياً على العاملين وليس على قسم التسويق في المنظمة بكافة أقسامها.

فالبرنامج التسويقي يجلب الضيوف إلى الفندق أما الذين يجعلون الضيوف يعاودون مرة ثانية وثالثة لزيارة الفندق والانتفاع من خدماته فهم العاملون. ولذلك فإن العلاقة الإيجابية بين عدد مرات تكرار الزيارة للضيف والربح، تؤكدها الدراسات الميدانية التي أظهرت أن (5%) من القدرة على الاحتفاظ بالزبون، تقود إلى زيادة تقدر بـ (25%) من الأرباح التي يحققها الفندق لقاء قيام العاملين في إقناع الزبون بالعودة مرة ثانية إلى الفندق أو للبقاء فترة إقامة أطول فيه.

ويؤكد ريشارد نورمان (Richard Norman) أن مفتاح التقييم في معظم المنشآت الخدمية يعتمد على ترتيب الإبداع (Innovative arrangement) أو التركيز على خلق الطاقة الإنسانية (Human energy) حيث أن لحظة الصدق تحدث أو تظهر عندما يلتقي فيها كلا من مورد الخدمة والمستفيد منها. وأشار نورمان إلى أن هذه العملية التبادلية تعتمد على المهارة والدافع والوسائل المستخدمة من قبل ممثل المنشأة والتوقعات (Expectations) وسلوك الزبون، حيث أن هذه العملية تخلق إجراءات تقديم الخدمة (Process service delivery) التي يلتقي فيها سوية مورد الخدمة والمستفيد منها. وكذلك استعار نورمان فكرة من مصارعي الثيران (Bull fighters)، حيث شبه مصطلح اللحظة (moment) بالفترة التي يتواجه فيها المصارع مع الثور في حلبة المصارعة، وبالرغم من كل التدريبات والتحضيرات والمهارات التي يمتلكها المصارع فإن أية حركة يخطأها إزاء الثور الهائج أو أية حركة غير متوقعة لم يأخذها بالحسبان سوف تؤدي إلى كارثة. ونفس الحالة تنطبق على مقابلة مورد الخدمة مع الزبون، فإن أي إهمال أو خطأ من قبل الزبون سوف يؤدي بالتأكيد إلى نتائج غير طيبة وبالتالي عدم رضا الزبون. ووفقاً لما تقدم يمكننا القول أن مؤسسات الخدمة تتسم بسمة فريدة، وهي أن العاملين هم جزء هام من المنتج.

ومن خلال هذه المقدمة يمكننا القول أن المدراء الذين يفكرون بأن الجهود التسويقية (Marketing efforts) يجب أن توجه خليج المنشأة أي باتجاه ساحة السوق المكانة (Market place) لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الإنتاجي، أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي فإن جهودهم التسويقية يجب أن تنصب أولاً داخل منشآتهم وبشكل خاص إلى العاملين فيها.

إذن فالتسوق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن (Satisfaction) الذي بدوره يحقق الربحية (Profitability).

إجراءات التسويق الداخلي

يشمل التسويق الداخلي أربعة إجراءات هي:

1. ترسيخ ثقافة الخدمة Establishment of a service culture.
2. تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية Development of a marketing approach to human resources management.
3. نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين Dissemination of marketing information to employees.
4. تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين Implementation of a reward and recognition system.

وسوف نتناول هذه الإجراءات بشكل مفصل بالشرح والأمثلة كالآتي:

أولاً: ثقافة الخدمية

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون، ولعل من الأهمية بمكان التطرق إلى مقال صدر حديثاً في أستراليا لمجلة وطنية تقول فيه أن أربعة شركات ضخت (2 مليون دولار) في برامج خدمة المستفيد مع تحقيق نتيجة ضعيفة، والسبب الرئيسي الذي جعل جهود خدمة المستفيد فاشلة هو أن هذه المنشآت لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الخدمة (Service culture) في برامجها الموجهة إلى المستفيد، وأن هذه الشركات كانت قد وجهت نشاطها التسويقي لخدمة المستفيد معتقدة بأنه من خلال هذا البرنامج تستطيع إرضاء زبائنها وتحقق من ذلك عائداً معقولاً ولكنها سرعان ما اكتشفت أن أفضل برنامج لخدمة المستفيد (Customer Service Program) يجب أن يتضمن إشراك

العاملين في هذا البرنامج لكي يحقق النجاح، وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي (Strong commitment) من قبل الإدارة.

ويؤكد خبراء التسويق على أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى (Middle Management). وأن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف وزيادة الأرباح مستندين بذلك على نظام المكافأة الذي غالباً ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة محددة. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا (Top management) أن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأفعال أو الأعمال اليومية في المنشأة.

إن ثقافة المنظمة (Organizational Culture) هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات (Values and Beliefs) التي تعطى معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها، ولكن نلاحظ أن بعض المنظمات تمتلك ثقافة ضعيفة، على عكس المنشآت التي تمتاز بنظام إداري جيد وفعال فإن كل شخص فيها يمتلك ثقافة المنشأة التي يعمل بها حيث تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله إزاء الزبائن، ولذلك فإن الثقافة القوية (Strong Culture) تساعد المنشأة في مجالين هما:

السلوك المباشر (Direct behavior) وهذا يعين أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

- الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف (Sense of purpose) وبالتالي فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منشآتهم وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

وهذه الحالة في غاية الأهمية، لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنشأة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنشأة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينها وبين جميع المستويات الإدارية، أي جميع العاملين فيها.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنشأة الخدمية التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين مع الزبائن وأن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المنشأة من خلال رضا أو

قناعة زبائنها الدائمين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المحتملين في السوق. علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغيرات الواجب حصولها في نظام الأجور والرواتب ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي الزبائن بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المنشأة.

من جهة أخرى فإن المنشآت التي تمتلك ثقافة ضعيفة (Weak Culture) أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة وهذه بدورها تؤثر سلباً على التسويق الداخلي للمنشأة.

ولتوضيح نظام ثقافة المنظمة، نتطرق إلى الحالة التي أقدمت عليها شركة خانات (La Quinta Motor Inns) حيث قامت بجلب مجموعة من العاملين من ثمانية عشر إقليماً لمشاركة الإدارة المركزية (Headquarters) في سلسلة جلساتها الخاصة بفكرة جديدة وبارعة في سوق الفنادق. وكان الهدف من هذه الجلسات:

أ. إظهار التقدير والتقييم للعاملين.

ب. التأكيد على أن جميع العاملين هم مفوضين أو قادرين (empowered) على عمل ما هو ضروري لمقابلة توقعات الزبائن (guest expectations) وعليه فعندما تقوم إدارة المنشأة على تفويض (empower) العاملين، فإنها تحرك الصلاحية والمسؤولية لاتخاذ القرارات من المشرفين (Supervisors) إلى العاملين (Line employees)، وهذا اتجاه سليم يحقق نتائج أفضل.

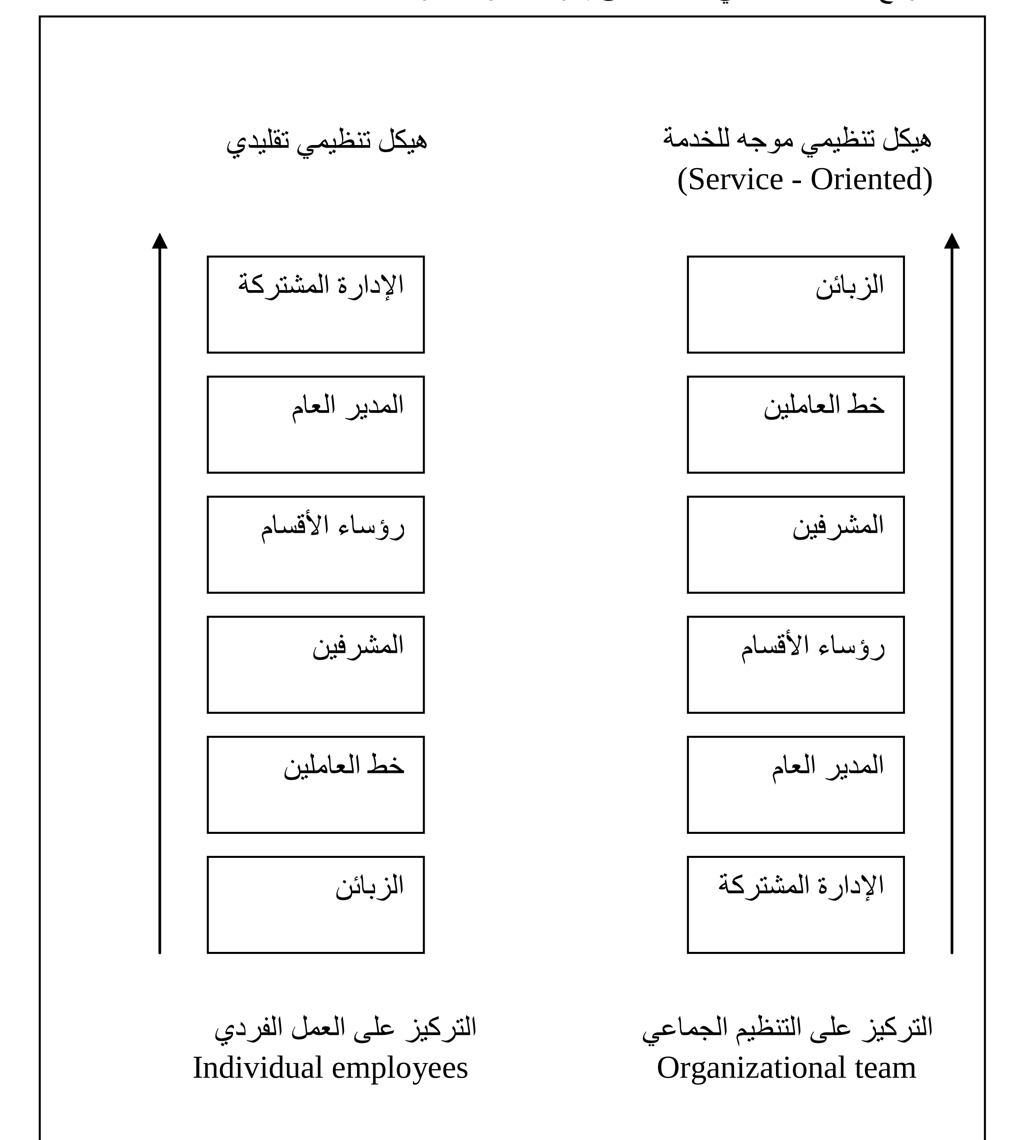
تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل

Turning the organizational structure upside down

إن الهيكل التنظيمي التقليدي هو الهيكل الهرمي. على سبيل المثال في الفنادق الكبيرة يكون المدير التنفيذي (Chief Executive officer CEO) ومدير التشغيل (Chief operating officer COO) في قمة الهرم ويأتي بعدهم المدير العام (General Manger) الذي يرأس قسم الرؤساء (Department heads) والمشرفين (Supervisors) ثم أخيراً خط العاملين (Line Employees) الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن. (لاحظ الشكل في الصفحة اللاحقة).

كين بلانجر، (Ken Blancher) في كتابه مدير دقيقة واحدة (One minute manger) أشار إلى أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي هي أن الشخص في المنشأة يعمل لإرضاء مديره أو مسؤوله (Boss) أي أن المشكلة في هذا النوع من التنظيم أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الأشخاص الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن.

بينما المنشأة التي تمتلك ثقافة الخدمة فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل. حيث أن الزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشتركة (Corporate Management) في أسفل الهيكل. في هذا النمط من التنظيم فإن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون، والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وأن مدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة إلى الزبون، والمشرفين يساعدون العاملين بشكل مباشر في خدمة الزبون.


هيكل تنظيمي موجه للخدمة
(Service - Oriented)
الزبائن
خط العاملين
المشرفين
رؤساء الأقسام
المدير العام
الإدارة المشتركة
التركيز على التنظيم الجماعي
Organizational team
هيكل تنظيمي تقليدي
الإدارة المشتركة
المدير العام
رؤساء الأقسام
المشرفين
خط العاملين
الزبائن
التركيز على العمل الفردي
Individual employees

الشكل تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل

ثانياً: مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

- خلق الأعمال التي تجذب أيدي عاملة جيدة:

يتوجب على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. ولذلك بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار أو انتقاء الفئات الملائمة للمنشأة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات على سبيل المثال وبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل(Job)، الدفع (Pay)، المنافع (Benefits)، الموقع (Location)، النقل (Transportation)، ساعات العمل (Work hours)، والمكافآت المعنوية (Intangible rewards)، وكذلك الوجاهة (Prestige) والفرص المستقبلية.. الخ. وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة نحاول توضيحها بالأمثلة التالية:

- ✓ بعضهم ينجذب إلى العمل بسبب المرونة في الساعات العمل.
- ✓ والبعض الآخر بسبب امتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته.
- ✓ أو بسبب التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.

وعلى وفق ذلك يتطلب من إدارة المنشأة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين أن تركز على بعض المنافع والامتيازات التي يحصل عليها العامل وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته. ونفس الشيء ينطبق على زبائن المنشأة حيث تحاول المنشأة تقديم خدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم وعليه يجب الحفاظ وبنفس الأهمية على عاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة للزبائن، لأنه يوجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين

وإشباع رغبات وحاجات الزبائن. ولذلك يتطلب من المنشأة زبائنها الدائمين وهذا يكلفها كثيراً.

إذن استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنشأة وتأمين مستقبلها في السوق يعتمد كلياً على المنافع التي تقدمها للعاملين والحفاظ عليهم باستمرار.

على سبيل المثال قامت شركة خانات لا كوينتاموتور (La Quinta motor Inns) بدراسة نقدية لمشكلة التبذير في المستويات الإدارية، حيث استطاعت تخفيض المشكلة من (36%) إلى (21%) سنوياً من خلال تحليل أربعة عناصر أساسية ساهمت في عملية تقليل حجم المشكلة وهي كالآتي:

1-الانتقاء أو الاختيار 'Selection

حيث وضعت الشركة معايير ثابتة واستخدمت سياسة تشغيل مزدوجة (Couples Policy of Hiring). وطبقت هذه السياسة المزدوجة بآفاق مستقبلية من خلال إجراءات الاستبيان المركزة.

2-التكييف وفقاً للظروف أو الحقائق Orientation

وهذا يعني أن كل زوج (Couple) مختار يجب أن يكمل 13 أسبوعاً من برنامج التدريب المركز، إضافة إلى التدريب أثناء العمل (on – the – job training) وهذا البرنامج يشمل المدراء أيضاً.

3-الثبات Stability

لا يمكن لفريق الإدارة الانتقال أو التحويل قبل أن يكمل على الأقل سنتين في مكان عمله، والسبب في اتخاذ الإدارة لهذا الإجراء، إنها اكتشفت بأن تكرار الانتقال يساهم في زيادة معدلات التبذير.

4-التدريب Training

تؤكد مساعدة المدير التنفيذي للتنمية في شركة لاكوينتا على عملية التدريب وتقول (يتطلب من إدارة الشركة الانتقاء والاحتفاظ بالناس Select and keep) الذين تريد الشركة أن يكونوا جزءاً من فريق عملها) ولذلك يصبح التدريب أمراً ضرورياً للعاملين من جهة وللزبائن من جهة أخرى.

وفي هذا المجال يمكننا التأكيد على أن البرامج التدريبية وبرامج الحوافز للعاملين يجب أن توضع بشكل يتلاءم وحاجات مجاميع العمل المختلفة. إن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب بالضرورة إتباع إستراتيجية تسويق متعددة الأبعاد والأهداف لغرض جذب أكبر قدر ممكن من القطاعات

السوقية الموجودة في سوق العمل، وهذا يعني أن إتباع إستراتيجية تسويق واحدة موجهة إلى عدة فئات قد يحقق نتائج فاشلة لأن لكل فئة من العاملين حاجات ورغبات ودوافع متفاوتة للعمل كما أسلفنا سابقاً.

وهنا لابد من سرد العوامل المؤثرة في جذب العاملين للعمل في المنشآت الخدمية بالإضافة إلى الراتب (Salary) والمزايا (Benefits)، وهذه العوامل هي:

1. الحصول على فرصة في الترقية والنمو.
2. الرغبة في العمل.
3. فرصة لتحمل المسؤولية.
4. شروط عمل جيدة.
5. الشعور بقيامه بعمل ما وأنه أصبح عنصراً مهماً في المجتمع.
6. التقدير التام للعمل المنجز.
7. أمان العمل.
8. برنامج تدريبي جيد.
9. السمعة الشخصية للعمل في الشركة.
10. راتب شهري جيد.
11. مزايا إضافة جيدة.
12. الوصول إلى منزلة أرفع أو أفضل.
13. الموقع الجغرافي.
14. ساعات عمل معقولة.
15. ملائم لمزاج المرء.

إجراءات التشغيل The Hiring Process

إذا ما رغبت المنشأة بتقديم خدمات لزبائنها بجو تسوده الكياسة والدماثة واللطف والصداقة والمحبة، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق وهذه الاتجاهات الإنسانية الطيبة، بالرغم من أن بعض المنشآت يصعب عليها تطبيق هذه السياسة في برامجها التدريبية لأنها تهتم

وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية (Technical Skills) وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية (Human Skills)، في حين أن المهارات الإنسانية في القطاع الخدمي هي أكثر أهمية لأن مورد الخدمة (Provider) يحتاج إليها أكثر، ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الإنسانية (Human Touch).

وبدأت كثير من المؤسسات الخدمية العالمية الاهتمام بهذا الاتجاه، على سبيل المثال، شركة النقل الجوي السويسرية (Swissair) حيث أعدت برنامجاً تدريبياً لمدة 3 ثلاثة أشهر يتضمن كيفية التعامل مع المسافرين منذ لحظة الحجز في مكتب الحجوزات والدخول إلى المطارات ثم الصعود على متن الطائرة والجلوس والانتفاع بالخدمة المقدمة خلال مدة المرحلة إلى التوديع بابتسامة لطيفة. وبهذا الإجراء فإن شركة الطيران السويسرية استطاعت الوصول إلى فهم دقيق لتطبيق سياسة التشغيل لعامليها وبما يتلاءم وحاجات ورغبات مسافريها، علماً بأن هذا البرنامج قد حقق نتائج طيبة لكل من العاملين والمسافرين.

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية لتعاون والتنسيق بين قسم التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبر أن المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.

- فريق عمر/ العمل الجماعي : Team work

في المنشآت التي تطبق التسويق الداخلي، إذا قام أحد العاملين بارتكاب خطأ تجاه الزبائن فإن زملاءه الآخرين يحاولون تغطية أو معالجة هذا الخطأ دون أن يلاحظه الزبون. وهذه الحالة دائمة الحدوث في صناعتي الفنادق والمطاعم. على سبيل المثال عندما يخطأ موظف الحجز في المكتب الأمامي للفندق فإن موظف الاستقبال يبادر مباشرة إلى معالجة الموقف وبشكل إداري دون أن يشعر النزيل في الفندق.

ولذلك نلاحظ أن المنشآت التي تطبق نظام العمل الجماعي تمتلك بيئة عمل هادئة وانسيابية سريعة في أداء وتنفيذ الأعمال اليومية.

ولدينا أمثلة كثيرة على فكرة العمل الجماعي المطبقة في مجالات متعددة وتبدو أكثر وضوحاً في المجال الرياضي، كما هو الحال في فريق

لعبة الركبي وفريق كرة القدم والسلة. حيث يلعب جميع أعضاء الفريق كوحدة متكاملة يكمل أحدهم الآخر وأن أي خطأ يرتكبه أحد اللاعبين سوف يؤدي إلى نتائج سلبية وعليه نلاحظ إذا ما حدث خطأ ما فإن زميله يعالجه بأسرع وقت ممكن.

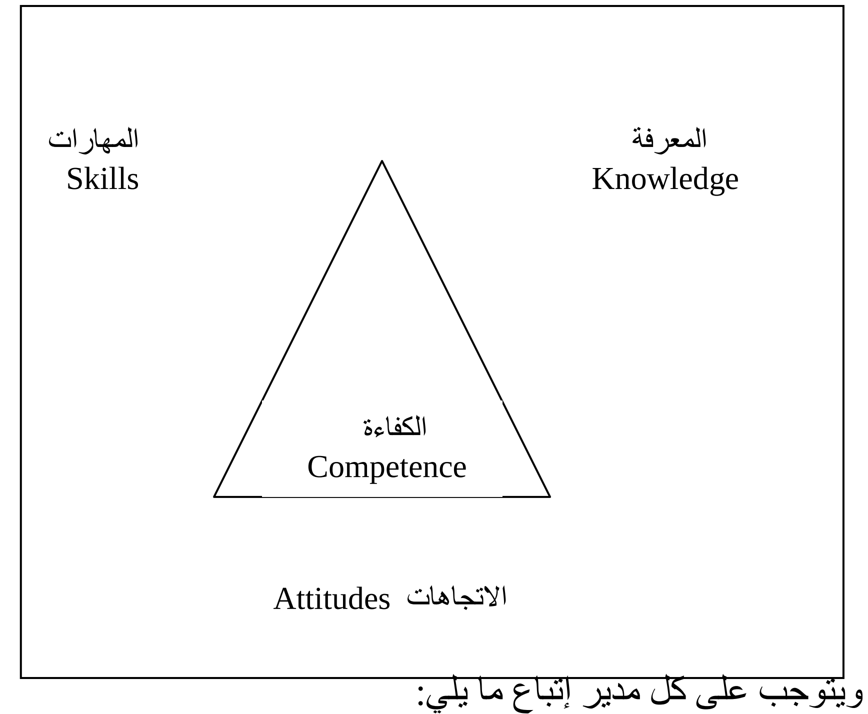
على وفق هذا الأسلوب الجماعي يتطلب من المنشآت الخدمية أو الإنتاجية أن تعمل على تطبيقه وتنفيذه للوصول إلى نتائج أفضل.

- أهمية التدريب الابتدائي (الأولى)

The importance of initial training

يمكننا تعريف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء، أي تحقيق المنفعة المتبادلة (Mutual Benefit). الشكل يوضح أبعاد التدريب.

الشكل أبعاد التدريب



ويتوجب على كل مدير إتباع ما يلي:

أ- أن يكون قادراً على تحديد الوقت اللائم لتحسين كفاءة العاملين.

ب- أن يعي جيداً أن التدريب الأولي هو أحد الوسائل المستخدمة في العمل لتطوير التسويق الداخلي.

ت- فهم وإدراك دور وأهمية التدريب لمساعدة وضع المنشأة في تحقيق الأهداف.

ث- في حالة الوصول إلى النقطة (ج) ينبغي تحديد أي نوع من أنواع التدريب يتوجب إتباعه وما هي الإجراءات اللازمة.

إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم (Learning). وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسبت كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم لأنه بدون التعلم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب. ومن الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة

المنشآت الخدمية القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من قبل العاملين. وهذا ما نلاحظه في شركة ديزني (Disney) حيث تقوم هذه الشركة بإعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين الجدد يسمى (Traditions)، يتعلم فيه العاملون جميع المعلومات المتعلقة بالشركة وتعميقها في أذهانهم بشكل كبير وكذلك يتدربون في برنامج آخر متخصص في طبيعة العمل الذي يقومون به. وبعد إتمام المتدرب لهذه البرامج التدريبية التي تدوم في بعض الحالات أربعة أشهر يصبح أحد الأعضاء المتميزين في الشركة والذي يسمى (Cost member) وعند حصول المتدرب على هذا اللقب يضمن أنه قد أصبح ضمن فريق عمل (Team work) شركة ديزني وبهذا التقدير الذي يعني له وللشركة أنه أصبح شخصاً كفؤاً.

واليوم أصبحت شركة ديزني معروفة عالمياً في برامجها التدريبية المتميزة وإدارة الموارد البشرية وبدأت الآن بوضع دورات وبرامج متخصصة في هذا المجال لشركات عالمية أخرى.

استمرارية التدريب

توجد سمتان أساسيتان لتحديد هوية المنشآت المتجهة باتجاه خدمة الزبون (Customers Service Orientation):

الأولى: التأكيد على التدريب المتقاطع (Cross – training) أي متعدد الاختصاصات.

الثانية: الإصرار على أن جميع العاملين يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي (Experiment training) أي الميداني لتحقيق الخبرة الميدانية.

وعلى أساس هاتين السمتين يتطلب من المنشآت أن تتأكد وبشكل دوري من أن جميع العاملين لديها على إطلاع ودراية كاملة بجميع المنتجات أو الخدمات التي تبيعها الشركة.

وأن هذا الأسلوب التدريبي الخاص بالمنتجات أو الخدمات (Services or products training) يحتاج إلى إجراءات ميدانية مستمرة بحيث يصبح جزءاً مهماً من فلسفة الشركة بالرغم من تكلفته العالية.

ونرى من الضروري التطرق إلى ما أورده أحد مدراء الفنادق الكندية، حيث كتب عبارة عن فلسفة الموارد البشرية تضمنت (Orientation and Training) أي التدريب والتكييف وفقاً للظروف والحقائق. وهذه العبارة فعلاً أروع أداة للتسويق الداخلي.

التكييف وفقاً للظروف والحقائق

أي أن تتولد قناعة لدى العاملين بأن الشركة تقدم لهم الدعم التام لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحقيق النجاح، وبنفس الوقت المشاركة في ترسيخ قيم ومعتقدات الشركة في الواقع الميداني، وأخيراً فالانتفاع من مزايا وتسهيلات الشركة يصبح أمراً مقبولاً.

التدريب

أي تقدم الشركة للعاملين برنامج التدريب الأولي أو الأساسي وتساهم في تطويره واستمراريته، شريطة أن يشمل جميع العاملين وأن يخطط له بشكل نظامي وشامل (Systematic and comprehensive). وأخيراً فإن نجاح التدريب يجب أن يكون قابلاً للقياس (Measurable).

تقوم التدريب Evaluate the Training

إن الهدف الأساسي من إجراء عملية تقويم التدريب هو لتحديد الإجابة عن السؤال التالي:

هل أن البرنامج التدريبي والإجراءات التي تم اتخاذها في عملية فقد نفذت بالشكل المطلوب؟ وما هي النتائج التي تحققت؟

وللإجابة على هذا السؤال يتطلب القيام بالتقويم على أساس ما يلي:

أ- تقويم طريقة التدريب على أساس تحديد وظيفة التدريب، وهل تم الإعداد لها بشكل منتظم ومرتب وفق الإجراءات والصيغ المطلوبة.

ب- هل تم الوصول إلى نتائج إيجابية أو سلبية للبرامج التدريبية؟ أي هل تم الوصول إلى الهدف المخطط له؟

إن الغاية الأخيرة من عملية التقويم هي زيادة وتطوير فاعلية البرنامج التدريبي إضافة إلى تزويد المدراء بمعلومات واضحة حول تقويم عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية وعلى أساس النتائج يستطيع المدراء تقويم جهودهم المبذولة في هذا المجال.

ثالثاً: نشر (بث) المعلومات التسويقية إلى العاملين

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع الهام على شكل نقاط كالآتي:

1. غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون (Customer Contact).
2. يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها متى يستطيع مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.
3. يتوجب على المستويات الإدارية كافة (Management Levels) أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع (Expected behavior) للزبائن.
4. يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة (Printed publications) كجزء من عملية الاتصال الداخلي (internal communication).
5. إن مؤسسات الخدمة كالبنوك والمستشفيات والفنادق وشركات النقل تستخدم الأساليب التقنية (Technology) في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنها.
6. وأخيراً وليس آخراً يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية (Marketing Campaigns) والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة (Service Provision) في الزمان والمكان المحددين.

وتأسيساً على هذه النقطة ننصح مؤسسات الخدمة بتوزيع هذه المعلومات ونشرها وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم.

الفصل الخامس

إدارة الجدارات الفردية

مقدمة

منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بدأت المنظمات باستخدام مصطلح الجدارات الذي يساعد الإدارة في مجالات الاستقطاب والاختيار وتطوير الموارد البشرية وكذلك تشخيص أدائهم في المنظمة.

وفي فترة الثمانينات من القرن الماضي تناول بعض الباحثين الأوائل أمثال بويتز وجوليمان وميكليلاند (Boyatzis, Goleman, McClell) الذين أكدوا على أهمية الجدارات باعتبارها كمؤشرات أساسية لمستويات الأداء (Outst & ing performance).

أما في نهاية التسعينات أشارت أدبيات المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد (Untied States Office of Personnel Management) إلى مستقبل جدارات الموارد البشرية (The Future of HR Competencies). هذا وقد أشار المكتب إلى أن الجدارات تساعد منظمات الأعمال في التركيز على السمات الخاصة بالأفراد العاملين والواجب توافرها لديهم لغرض إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بنجاح. كما تسهم الجدارات في معرفة الأسلوب الممكن إتباعه لقياس أداء العاملين وبالتالي ربط الأداء مع توجهات إستراتيجيات الأعمال في المنظمة.

حيث عرف الجدارات على أنها: تركيبة من المعرفة والمهارات والقدرات (في حقل مهنة خاصة) والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإنجاز مهمة أو وظيفة محددة بالمستوى المطلوب. هذا ويمكننا عرض الدور الجديد لجدارات الموارد البشرية على أساس المحاور التالية:

فالمحور الأول يركز على؛ عملية التغيير التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية، حيث تم الإقرار بأن دور الموارد البشرية قد تحول من التأكيد على القواعد أو المبادئ (Rules) إلى التركيز والتوجه نحو النتائج (Focus on results). وهذه النقطة بالذات قد سهلت النشاطات والإجراءات الإدارية في كل من القطاعين العام والخاص الذين أصبحا يركزان على أهمية الجدارات، حيث بدأت الجدارات تحقق النجاح في أداء الأعمال وأصبحت وسيلة تخدم عمليات التغيير في منظمات الأعمال.

أما المحور الثاني؛ استهدف طبيعة أداء العاملين في منظمات الأعمال الحكومية والخاصة بإعطاء أولوية لاستخدام أنظمة الجدارات المتكاملة والمرتبطة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والتعويضات، ففي عملية التوظيف (Staffing) مثلاً استخدمت الجدارات لعملية الاختيار والترقية للعاملين في المنظمة. فضلاً عن تطوير الموارد البشرية عبر الجدارات التي استخدمت لتحديد وغلق الفجوات المتعلقة بقدرات ومهارات الأفراد العاملين. أما في مجال إدارة الأداء فإن الجدارات والنتائج المتحققة هي أفضل وسيلة لتقويم أداء الأفراد والتي على أساسها تتم المقارنة بين مستويات الأداء التي يحققها العاملون في المنظمة.

والمحور الثالث؛ دعم الدور الجديد للموارد البشرية: كإستراتيجية لتقوية الربط بين الثقافة التنظيمية والنتائج وأداء الأفراد من خلال التأكيد على الجدارات التي تحتاجها المنظمة عبر التخصصات المهنية. أما الأمر الثاني المرتبط بالدعم للموارد البشرية هو اعتبار الجدارة كوسيلة تساعد في وصف العمل، وما هي نوع الجدارة التي تحتاجها المنظمة من الأفراد العاملين لتأدية الأعمال الموكلة إليهم.

وفي بداية القرن الحالي اهتم بعض الباحثين أمثال بيكر وهوسفلد وألرش (Becker, Husefild, Ulrich 2001) في موضوع الجدارات الفردية وإبراز أهمية القدرات والمهارات والخصائص الشخصية التي بدورها تؤثر مباشرة في أداء الأفراد العاملين في منظمات الأعمال.

ويمكننا القول في هذه المقدمة إن من الأوائل الذين درسوا موضوع الجدارات الفردية في صناعة الخدمات هما: (Kay & Rusette).

المبحث الأول

مدخل مفاهيمي للجدارات

التعاريف التي تناولت الجدارة

في البداية لابد من الإشارة إلى أن أول من استخدم مصطلح الجدارة هم التربويون لوصف سلوكيات المتدربين في مجال التربية والتعليم (Bowden & Maters, 1993:113). فبدأ استعمال هذا المصطلح بشكل تدريجي إلى أن دخل مجال الأعمال والتجارة وأصبح مصطلحاً أكثر شيوعاً في هذا المجال، ثم امتدت إلى العلوم الأخرى التي تناولت الجدارة من وجهات نظر متعددة وحسب سياق كل تعريف والمجال الذي تناوله.

ويمكننا عرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الجدارة من وجهات نظر فكرية متعددة وكالآتي:

أ- التربويون (Educationists): اعتمد التربويون مصطلح الجدارة للأعمال المتعلقة بالتهيئة أو الاستعداد المهني المستند على المقارنة بين ذوي الاختصاص من التربويين (Bowden & Maters, 1993:112).

ب- علماء النفس (Psychologists): استخدموا الجدارة لتعريف المقاييس المتعلقة بقدرة الأفراد، التي تؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أساس الخصائص والقدرات التي يتمتعون بها (Sternberg % Kolligian, 1990:1-11).

ت- مفكرو الإدارة (Management theorists): استخدموا الجدارة لتعريف كيف تستطيع منظمات الأعمال الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الفردي للعاملين. (Burgoyne, 1993:5) (Individual Performance).

ث- مديرو الموارد البشرية (Human Resources Managers): استخدمت الجدارة من قبل مديري الموارد البشرية في منظمات الأعمال للاتجاه الاستراتيجي (Strategic direction) كتقنية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التقويم والترقية، والمكافآت والتخطيط لإدارة الأفراد. (Burgoyne, 1993: 53).

ج- خبراء التسويق والمبيعات (Sales and Marketing Experts): عرفوها بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد بقصد أداء عمله بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تطوير ودعم العملية البيعية في منظمة الأعمال (David jobber & Lancaster, 2006: 33).

ح- مهنيو صناعة الفنادق (Hotel Industry professionals): تتوافر الجدارات لدى منظمات الأعمال الفندقية والأفراد المحترفين في هذه الصناعة وتشمل على: القدرات الجوهرية، المهارات والمعارف المرتبطة بالمهنة، المعارف التقنية أو الفنية ومهارات الأداء (Green, 1999:313).

ز- العلاقة الوثيقة بين المعرفة والجدارات

وضع المجمع الأمريكي للتدريب والتطوير عام 2002 مجموعة من الجدارات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية وهي (جدارات تحليلية، وجدارات اتصالات عبر الأفراد، وجدارات أعمال، وجدارات قيادية، وجدارات تقنية وجدارات تكنولوجية). وبين Spencer & Spencer, 1993, p9 ثلاث أنواع من الجدارات تميز الأداء البارز (المتفوق) عن معدل الأداء في العديد من بلدان العالم وهي:

- ✓ الجدارات الإدراكية: مثل التفكير النظمي وأسلوب التميز.
- ✓ جدارات الذكاء العاطفي: تتضمن إدراك الذات وجدارات إدارة الذات مثل إدراك الذات العاطفي وضبط الذات العاطفي.
- ✓ جدارات الذكاء الاجتماعي: وتتضمن إدراك اجتماعي، وجدارات إدراك العلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة ومع المجتمع المرتبط بالمنظمة من جهة أخرى.

ي- المعرفة الضمنية والمعرفة الصحيحة / وربطهما بالجدارات

الخاصية الضمنية (*)

تعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص، وتشير إلى "طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة الطول".

خمسة أنواع من خصائص الجدارة:

1. الدوافع: الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، وبعيداً عن أخرى.
2. مثال: دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم، وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها، كما يستفيدون من التغذية الاسترجاعية في تحسين العمل بصورةٍ مستمرة.
3. الصفات: الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات.

مثال: زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل. ويعتبر التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة مثالين أكثر تعقيداً "للاستجابة للظروف بأسلوب متسق".

وهذا يعني أن بعض الناس لا ينفجرون في وجه الآخرين، ويتصرفون بأكثر مما يميله عليهم نداء الواجب؛ لحل المشاكل تحت الضغوط. وتعتبر صفات الجدارة هذه من خصائص المديرين الناجحين.

الدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية، أو صفات أساسية ذاتية التوليد، تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

المفهوم الذاتي: توجهات الفرد، أو قيمة أو صورته الذاتية.

مثال: تعتبر الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً، جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص.

وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره. على سبيل المثال فإن الشخص الذي يعطى قيمة عالية

(*) لايل سبنسر وسيجان سبنسر (1993): (23-25).

لتولي القيادة سوف تكون "اختباراً للمقدرة القيادية". أما الشخص الذي يعطى قيمة لأن يكون مديراً، ولكنه لا يرغب أساساً أولاً يفكر دائماً في التأثير على دوافع الآخرين – عادة ما يحصل على مركز مدير ثم يفشل بعد ذلك.

المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين.

مثال: معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري.

والمعرفة جدارة مركبة. فالدرجات في اختبارات المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات، لا بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات في العمل. يلاحظ أولاً أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاستظهار، في حين أن ما يهم حقاً هو المقدرة على إيجاد المعلومات. إن تذكر حقائق يعتبر أقل أهمية من معرفة الحقائق المتوفرة التي تتعلق بمشكلة معينة، والمكان الذي تحصل عليها منه عند الحاجة إليها. ثانياً: تعتبر اختبارات المعرفة "استجابية" بمعنى أنها تقيس مقدرة الممتحن على اختيار واحدة من مجموعة بدائل، ولا تختبر قدرته على التصرف على أساس تلك المعرفة.فعلى سبيل المثال، القدرة على تحديد واحد من خمسة بنود باعتباره يمثل حجة قوية تختلف تماماً عن قدرة الشخص على الثبات في موقف جدال وإقناع الخصم بذلك الموقف. وأخيراً: المعرفة تنبئ في أحسن الأحوال عما يستطيع الشخص أن يفعله لا ما سوف يفعله فعلاً.

المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

مثال: واحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم حشو الضرس بدون أن يتلف العصب، ولمبرمج الحاسب الآلي هي المقدرة على تنظيم (50.000) سطر من الأوامر المشفرة في تسلسل منطقي.

كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) والتفكير المفاهيمي (أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة).

ولنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية. فكما يوضح الشكل فإن جدارات المعرفة والمهارة عادةً ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر. في حين تكون جدارات

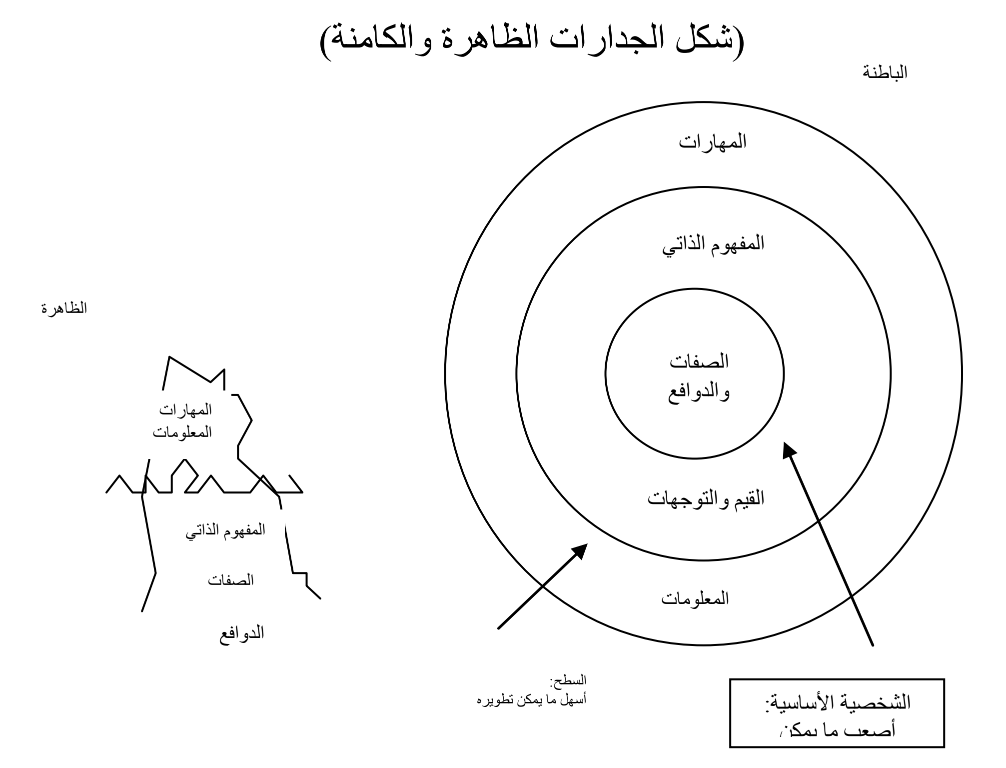
المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء "وعمقاً"، وتمركزاً في الشخصية.

ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات؛ لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص في قاعدة جبل الثلج الذي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييماً وتطويراً، لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان ما بالمنتصف. ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه "مديراً" عوضاً عن "فنى متخصص" وذلك عن طريق التدريب، أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية، وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً أطول.

(شكل الجدارات الظاهرة والكامنة)



تقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلاً: "نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية"). ثم يفترضون أن لدى المعينين في الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن الخصائص، أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة. لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الأجدى اقتصادياً، فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص، ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو كما قال أحد مديري شؤون الموظفين": باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق الشجرة، ولكنه من الأسهل أن توظف سنجاباً".

وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية. ويرجع ذلك إلى "تأثير المدى المحدود" حيث تستوجب الأخيرة أن يكون لدى الفرد في المستويات العليا من المهن الفنية والتخصصية والتسويقية والإدارية (120)

درجة على الأقل في "اختبار حاصل الذكاء I.Q" وشهادة عليا من كلية جيدة. رغم أن ما يميز الأداء المتفوق في هذه الوظائف هي الدافع ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات السياسية وجميعها جدارات. وعليه فإن دراسات الجدارات هي أجدى الطرق اقتصادياً للتوظيف في هذه المراكز.

وقد قسم سبنر في كتابه (الجدارة في العمل) الجدارات إلى قسمين:

جدارات "استهلالية"، وجدارات "تمييزية"، وذلك وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها:

- الجدارات "الاستهلالية": هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغني عنها أي فدر في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون تميز المتفوقين عن المتوسطين. فمن الجدارات الاستهلالية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.
- أما الجدارات "التمييزية": فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط. فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة – جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

المبحث الثاني

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجدارات

لقد كانت هناك العديد من الإشارات الواضحة إلى دور إدارة المواد البشرية في تطوير الكفايات الجوهرية وإيجادها في المنظمات وذلك من خلال عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل رئيسي وبشكل جزئي. ففي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من الشركات العالمية في ثلاث دول في الاتحاد الأوروبي. ظهر إن هناك ثلاثة نماذج للكفايات يمكن لإدارة البشرية أن تؤدي دوراً بارزاً في تطويرها وإيجادها، وهذه النماذج هي أنموذج الأداء، والأنموذج المستند إلى النتائج، وأنموذج الجدارة الجوهرية. فقد بين الأنموذج الأول بأن الجدارة هي خاصية يتم تحديدها بالنسبة لفرد، أو

شخص قد يكون فعالاً، أو ذا أداء راقي، ومتميز في وظيفة ما. لذلك فإن الجدارات هنا يمكن أن تكون سمات، أو حوافز، أو جوانب ذاتية للفرد، أو دور اجتماعي، أو هيكل من المعرفة، أو المهارة التي يستخدمها الفرد (Rothwel & Lindholm, 1999, 71) ووفقاً لهذا الأنموذج يمكن أن نعرف أياً من إسهامات تطبيقات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة (على سبيل المثال تقويم الأداء) يمكن أن تطور الجدارات الجوهرية.

أما الأنموذج الثاني وهو المستند إلى النتائج فقد ركز على نتائج أو عواقب الأداء وعليه فلكل مجال وظيفي يتم تشخيص الأنشطة التي تنفذ على نحو واسع، وهنا من الضروري أن يتم تحديد النتائج التي يراد الوصول إليها وتعريفها. ووفقاً لذلك فإنه يتم تأسيس حدود دنيا ووضعها كمعايير للعمل الذي يجب إنجازه من خلال الأفراد الذين يعملون في ذلك المجال الوظيفي المحدد. ومن ثم فإن تطبيقات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مركزة على تحديد تلك المعايير والحدود الدنيا للأداء (Cheredi, et al, 1999, 80).

أما الأنموذج الثالث وهو أنموذج الجدارة الجوهرية فهو يركز على الحاجة لتشخيص العوامل المنفردة التي يمكن أن ترفد المنظمة بمصدر للميزة التنافسية. ومن هذا المنظور فإن الكفاية هي حشد أو توليف عدد من الخصائص المؤسسية (خصائص الشركة، والمهارات والحوافز، والمعرفة، والتكنولوجيا) التي تميز المنظمة من غيرها، والكفايات الجوهرية هي قبل كل شيء، خصائص الشركة، والكفايات هنا تخلق أو تولد اجتماعياً وتضامنياً فهي ليست كفايات فردية، بل هي متجسدة في كل الأنظمة، والعمليات لذلك فهي تطور من خلال توليد فعال لتطبيقات وسياسات إدارة الموارد البشرية (Cheredi, et al, 1999, 81).

يلاحظ الباحث أن اختلاف المعاني والمفاهيم لمصطلح الكفايات قد تحول إلى توجهات مختلفة عند الحديث عن تشغيل هذه المعاني وتفعيلها في ميدان إدارة الموارد البشرية وممارساتها. ومن ثم انبثقت ثلاث مداخل في هذا المجال يتركز الاختلاف بينها إلى مفهوم الجدارة وما الذي تعنيه وتقود إليه، فإننا نرى أن المدخل الأول يشير إلى أن الجدارة وتطويرها يتحقق من خلال التركيز على الفرد أو على هيكل المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد وبالتالي فإن ذلك سيقود إلى تبني خيارات فهو يركز على نتائج الأداء الجماعي، وبالذات النتيجة التي يتوجب ويراد تحقيقها من أداء الفريق أو الجماعة وعليه

فإن خيارات إدارة الموارد البشرية ستكون مختلفة هنا وهي تركز عموماً على التفاعل الاجتماعي في العمل وضعف عامل أو جانب الفردية ولعل النموذج الياباني هو أقرب مثال على ذلك المدخل.

في حين أن المدخل الثالث وكما يبدو لنا هو خطوة أكثر تقدماً من المدخلين السابقين حيث يصف الجدارة الجوهرية بأنها تركيب أو مركب (Synthesis) من المهارات والمعرفة والاتجاهات والتكنولوجيا متحدة في كل نظام وهي العلامة الفارقة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وبذلك فإن توجهات إدارة الموارد البشرية في تطوير هذه يجب الجدارات أن يتركز إلى هذه الخصائص أعلاه. وفي الصدد نفسه أكد كلا من (Lado & Wilson, 1994, 122) إن المنظمة المستندة إلى الموارد هي المنظمة التي تستخدم أنظمة إدارة موارد بشرية فاعلة في تطوير الجدارات الجوهرية التي ستكون أساساً لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما أكده أيضاً (Boyatzis, 1994, 64) (Baldry, 1994, 98).

إذ أشارا إلى أن أساس تحقيق المنظمة ميزة تنافسية هو امتلاكها هو امتلاكها استراتيجية واضحة تشكل في ضوء جدارات جوهرية محددة. وأضاف إن المنظمة التي تملك إدارة موارد بشرية فاعلة هي التي من شأنها أن تسهم وتساعد في إيجاد هذه الجدارات.

ذلك فإن الترابط والتأثر بين إدارة الموارد البشرية والجدارات الجوهرية يتضح من خلال الخصائص المميزة للجدارات فهي نادرة وقيمة وضمنية وصعبة التقليد وهذه الخصائص يمكن أن تكون سمة لعدد من المكونات المنظمية والتي تلعب بها إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً فيها كرأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، وبناء الفريق وإدارته، والمعرفة التنظيمية، والاتصالات المختلفة، وتطوير الأفراد إن مجرد النظر لهذه المكونات فلا يمكن أن يكون هناك أدنى شك بالعلاقة بينها وبين دور وتأثير إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها.

أما (Barny, 1994, 122) فيوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجدارات الجوهرية من خلال التوجه الاستراتيجي للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. فلم يعد هناك أدنى شك أن لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تتناغم وتتطابق وتتكامل مع إستراتيجية المنظمة (Turngtun & Hall, 1998,53) وهو يرى من هذا المنظور إن أساس تشكيل الإستراتيجية

الكلية للمنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند إلى وجود كفايات جوهرية يتم تطويرها، واكتسابها بمرور الوقت.

ويشير (Dubois, 1996, 84) إلى أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة يمكنها أن تكون المولد الجدارات الجوهرية فنشاطات هذه الإدارة كتصميم الوظيفة والاستقطاب وتحسين الأداء وتطوير العاملين وتخطيط المهنة وتقييم الأداء ونظم الانتقاء والتعويض عن العمل إذا ما أوديت بالطريقة الصحيحة والفاعلة فإنها يمكن أن تساعد في إيجاد نماذج للجدارات تساعد المنظمات على تحقيق أداء إستراتيجي متميز، ويؤكد أن أي استثمار تقوم به المنظمة في الأنشطة السابقة لإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تطوير نموذج للجدارات الجوهرية في المنظمة ويضيف أن نماذج إدارة الموارد البشرية يمكن استخدامها بنجاح لتحقيق الغايات الآتية: (Dubois, 1996, 85).

أ- ربط الجدارات الجوهرية مباشرة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

ب- تطوير الجدارات جوهرية مطلوبة لموقف أو دور معين ومما يلائم المهمات المطروحة.

ت- إمكانية إجراء المراقبة المستمرة، وصقل جوانب الجدارة التي ثبت تحقيقها إزاء الأداء الفعلي وإزاء تطوير الأهداف الإستراتيجية.

ث- مساعدة المنظمات في توظيف الأفراد الذين يتمتعون بجدارات فريدة ونادرة والتي يصعب تطويرها، أو تحمل كلفها.

ج- مساعدة المنظمات في وضع ترتيب الجدارات الجوهرية لأغراض إدارة الأداء.

وتأسيساً على ما تقدم علينا القول بأن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجدارات الجوهرية، فهي تتجسد، وتتضح من خلال الدور الجديد الذي باتت تؤديه هذه الإدارة في المنظمة، ومن كونها أصبحت لاعباً إستراتيجياً مهماً يمكنه أن يوفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة إستراتيجية، تمكنها من التفوق على المنافسين. ولعل الجدارات الجوهرية هي من أهم الخصائص التنظيمية، وهذا ما أكده الباحثون، والتي يمكن بدورها أن تمنح المنظمة ميزة تختلف عن الآخرين. إذ أن هذه الجدارات هي مجموعة متنوعة من المكونات البشرية والفنية والتي تؤدي إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها دوراً مهماً وحيوياً.

لقد تم وصف الجدارة من قبل ستبلر وآخرين (Strebler et al, 1997: 96) بأسلوبين هما:

- الأسلوب الأول: يعتبر الجدارة على أنها تعبير عن سلوكات الفرد التي يحتاجها للإيضاح، وفي هذه الطريقة كان التركيز على الجوانب السلوكية للفرد (Behavior).
- الأسلوب الثاني: يعتبر الجدارة على أنها تعبير يوضح الحد الأدنى من المعايير التي تحقق الأداء للفرد وفي هذه الطريقة فإن التوجه نحو المعايير (St & ards).

وقد وصف آخرون الجدارة على نفس السياق وكالآتي:

1. الأداء الملاحظ (Observable performance): أو مخرجات عمليات التعلم. في هذه الحالة، يتم التركيز على المهام (Tasks) أو المخرجات (Output) الناتجة من الأفراد وتقاس هذه المخرجات على أساس الكيفية التي حققت الأداء من قبل هؤلاء الأفراد في المنظمة: (Bowden & Masters, 1993: 41-43).
2. الجودة أو المعيار المرتبطة بأداء الفرد (The quality or St & ard of person's performance)، ويشير الباحثون إلى أن مصطلح المعيار "Standard" يحمل بين طياته عدة معانٍ وكالآتي:

(Rutherford, 1995, pp. 43-45, Hager et al, 1994:57 – 60)

أ- المستوى الأدنى المقبول من الأداء، فمثلاً مدير المكتب الأمامي في الفندق يشترط في أداء سكرتيرة القسم أن تكون لديها القدرة على الطباعة واستعمال الإنترنت والرد على الرسائل إلكترونياً. وعلى هذا الأساس يتم تقييم جدارة السكرتيرة لأدائها للمهام والواجبات المطلوبة منها.

ب- المستوى الأعلى المقبول من الفرد المشار إليه أعلاه. وفي هذه الحالة فإن المنظمة ربما تحتاج إلى مستوى أداء أعلى وأكثر تعقيداً من الفرد مقارنة بالأداء الذي حققه سابقاً.

ت- القدرة على إدارة التغيير، فمثلاً قد يضع المدير مجموعة من الأعمال التي تختلف باختلاف مهارات وقدرات وخبرات الأفراد العاملين في

القسم المعني، لأداء واجب معين. وهنا تبرز قدرة الأفراد على إدارة وإنجاز الأعمال الخاصة.

ث- معايرة أداء العمل: وهذا يعني باستطاعة الفرد في مستوى معين في الفندق، القيام بأداء الأعمال التي توكل إليه في فنادق أخرى في العالم تقع ضمن السلسلة الفندقية ، على سبيل المثال القيام بعملية الحجوزات عبر الإنترنت.

1- السمات الشخصية للأفراد (A person's attributes) المتمثلة في المعرفة (Knowledge) والمهارات (Skills) والقدرات (Abilities) والتي يصطلح عليها بـ (KSA).

Boyatzis, 1982, Sternberg & Kolligian, 1990 & McClell, 1973:1-)
(14

أما ميكليلاند (McClell, 1973) فقد اعتبر الجدارة على أنها خصائص الأفراد التي تقود إلى أداء عالٍ (Leading to higher performances). وقد وصف الاستعداد الشخصي كموهبة طبيعية (Natural talent) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والقدرة على إنجاز الأعمال.

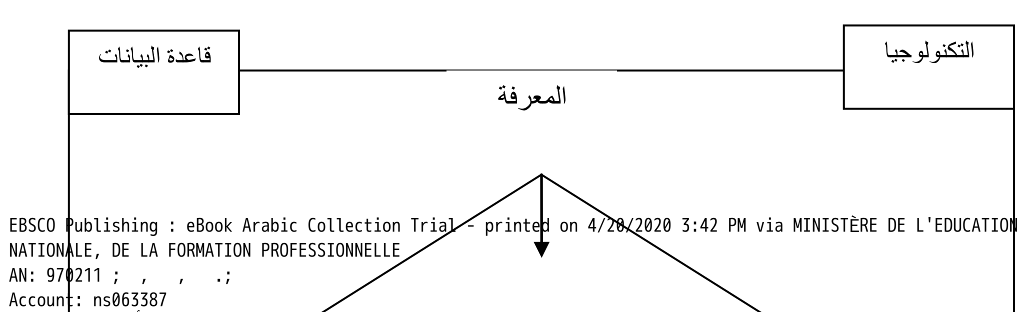
2- الموارد الشخصية (Personal resources) قال لي بوترف (Le Boterf, 200:12) أن الجدارة هي عمل أو فعل ينتج من تركيبة أو تشكيلة من:

أ- الموارد الشخصية المتمثلة في: المعارف والقدرات والنوعيات والخبرات والطاقات الإدراكية والموارد العاطفية.. الخ. وقد رسم أربعة عوامل لتحديد شخصية الفرد هي: وكما يوضحها الشكل (3-1)

المعرفة ← الدراية التامة ← الاستعداد أو الجودة ← الإمكانات الفسيولوجية والعاطفية

ب- الموارد البيئية المتمثلة في: التكنولوجيا، قاعدة البيانات، الكتب، العلاقات والشبكات.. الخ.

الشكل رقم (3-1) الموارد الشخصية والبيئية



Source: Le Boterf. 2000:12

3-عوامل تحديد شخصية الفرد:

توجد عدة عوامل يتطلب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد شخصية الفرد وهي كالآتي:

أ- المعرفة Knowledge:

تشمل المعرفة على:

- المعرفة النظرية Theoretical Knowledge (فهم الظاهرة، المادة، الحالة، المنظمة أو العملية).
- المعرفة البيئية Environmental Knowledge (السياق، الأنظمة المرتبطة بالمعرفة، العمليات، المنتجات والمواد الأولية، هيكلة الاستراتيجيات التنظيمية والثقافة.
- المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge (الإجراءات المتعلقة بالجوانب المعرفية، الطرائق، الوسائل العلمية الملائمة، مجموعة الأعمال الواجب إنجازها لغرض تحقيق الهدف المرسوم (Shaikhah Alainati, 2009, p.4).

ب- الدراية (معرفة كيف) Know – how:

تشمل الدراية على الآتي:

- الدراية (الرسمية) Formalized Know – how (كيفية استخدام المعرفة الإجرائية) وتمثل المهنة أو المنظمة.
- الدراية التجريبية Empirical Know how (التعلم من التجارب الميدانية أو التطبيقية، الحساسية، الفطنة، الحدس وردود الأفعال).

- الدراية الإدراكية (Cognitive Know – how العمليات الفكرية الضرورية للصياغة، تحليل ومعالجة المشاكل، الأمور المتعلقة بالمشروعات، اتخاذ القرارات، الابتكار والإبداع والتحليل العقلاني والمنطقي).

ج-الاستعداد أو الجودة Aptitude or quality

الجوانب المتعلقة بالجدارات السلوكية: المتمثلة في القدرات في العلاقات والمرونة والاستعداد المسبق للنشاط أو الواجب المطلوب إنجازه.

ح- الموارد الفسيولوجية والعاطفية Emotional & Physiological Resources

وهي الموارد المرتبطة بكيفية السيطرة على ردود الفعل العاطفية وكذلك الإمكانات الفسيولوجية المرتبطة بالقدرة البدنية والنفسية على تحمل الواجبات والمهام اليومية.

أما الموارد البيئية المتمثلة في التكنولوجيا وقاعدة البيانات والكتب والعلاقات والشبكات.. الخ، وتنعكس الجدارات عندما يكون العاملون كموارد تلعب دوراً هاماً وفعالاً في إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبالذات عند تحقيق مستوى أداء عالٍ. وعليه فإن النجاح يتحقق من خلال المشاركة التي بين كل من الأفراد والمنظمة في نظام إداري متجانس يحقق أهدافاً مشتركة لأصحاب المصلحة لكلٍ من العاملين والإدارة والمالكين.

)Shaikhah Alainati, 2004:4.(

وفي هذا المجال أوضح جرين (Green, 1999:23) على أن مجال الجدارة يكون موجوداً في كل من المنظمة والأفراد ويشتمل على الخصائص التالية:

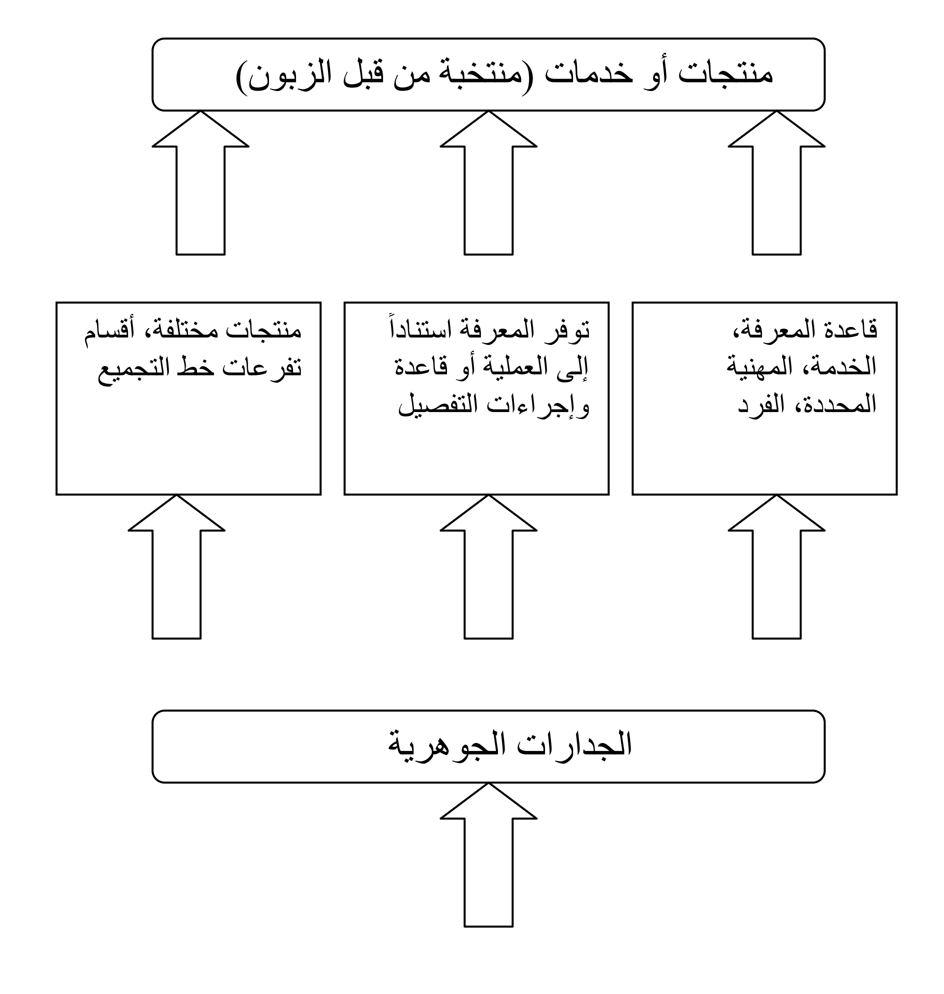
- الجدارات والقدرات الجوهرية.
- المهارات والمعارف المرتبطة بوسائل متعددة.
- المعارف التقنية ومهارات العمل.
- القيم والأولويات الجوهرية.
- القدرات وعادات العمل والمهارات المرتبطة بالأفراد.
- جدارات ومهارات الأداء.

إن عملية التغيير المستمرة في التكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية بأمس الحاجة إلى وجود أفراد لديهم الدراية التامة في كيفية رد الفعل والتفاعل واتخاذ القرارات الملائمة والصحيحة لهذه التغييرات البيئية. ولذلك يتطلب من هؤلاء الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية ليس فقط القدرة على رد الفعل والتفاعل، بل يتطلب منهم كذلك الرغبة والقدرة على التعلم والتطوير لزيادة مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم بما يتواءم مع التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية.

جذور الجدارات في المنظمات الصناعية والخدمية

يميز ماكمالين وتامبو (Macmilan & Tampo, 2001:122) بأن انبثاق الجدارات من منظمة صناعية يختلف عما هو عليه من منظمة خدمية، حيث يؤكدان أن مصدر انبثاق الجدارات من المنظمة الصناعية يستند إلى مجموعة من الموارد تختلف عن الموارد التي تنبثق منها الجدارات في منظمة خدمية لأن الجدارات في المنظمات الخدمية تكون مواردها الأساس هي قابليات وقدرات الأفراد العاملين وإمكاناتهم الذاتية.

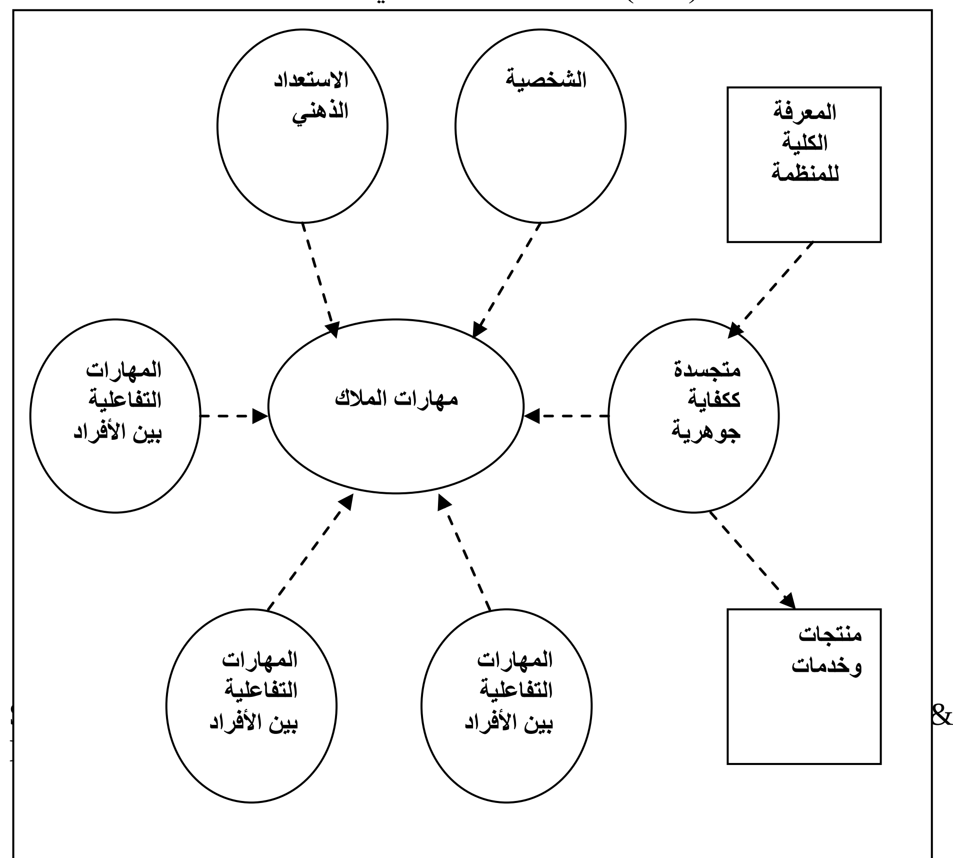
شكل (3-2) جذور الجدارات في منظمة صناعية



التقانات الأساسية، هياكل المعرفة، التعلم الفردي والكلي للمنظمة، العلاقات الثقافية، الموجودات الإستراتيجية، العمليات، المواد الأولية، إدارة قنوات التجهيز.

يظهر من الشكل رقم (3-2) كيف يمكن للجدارات الجوهرية أن تنبثق من منظمة صناعية إذا يشكل أساس انبثاقها مجموعة من الموارد المنظمية المتنوعة، كالتكنولوجيا، والتعلم الفردي والكلي للمنظمة، العلاقات ما بين المستويات المختلفة في المنظمة، كذلك الموجودات الإستراتيجية والمواد الأولية. أما الجدارات الجوهرية في منظمة خدمية يوضحها الشكل رقم (3-3)

شكل (3-3) جذور الجدارات في منظمة خدمية

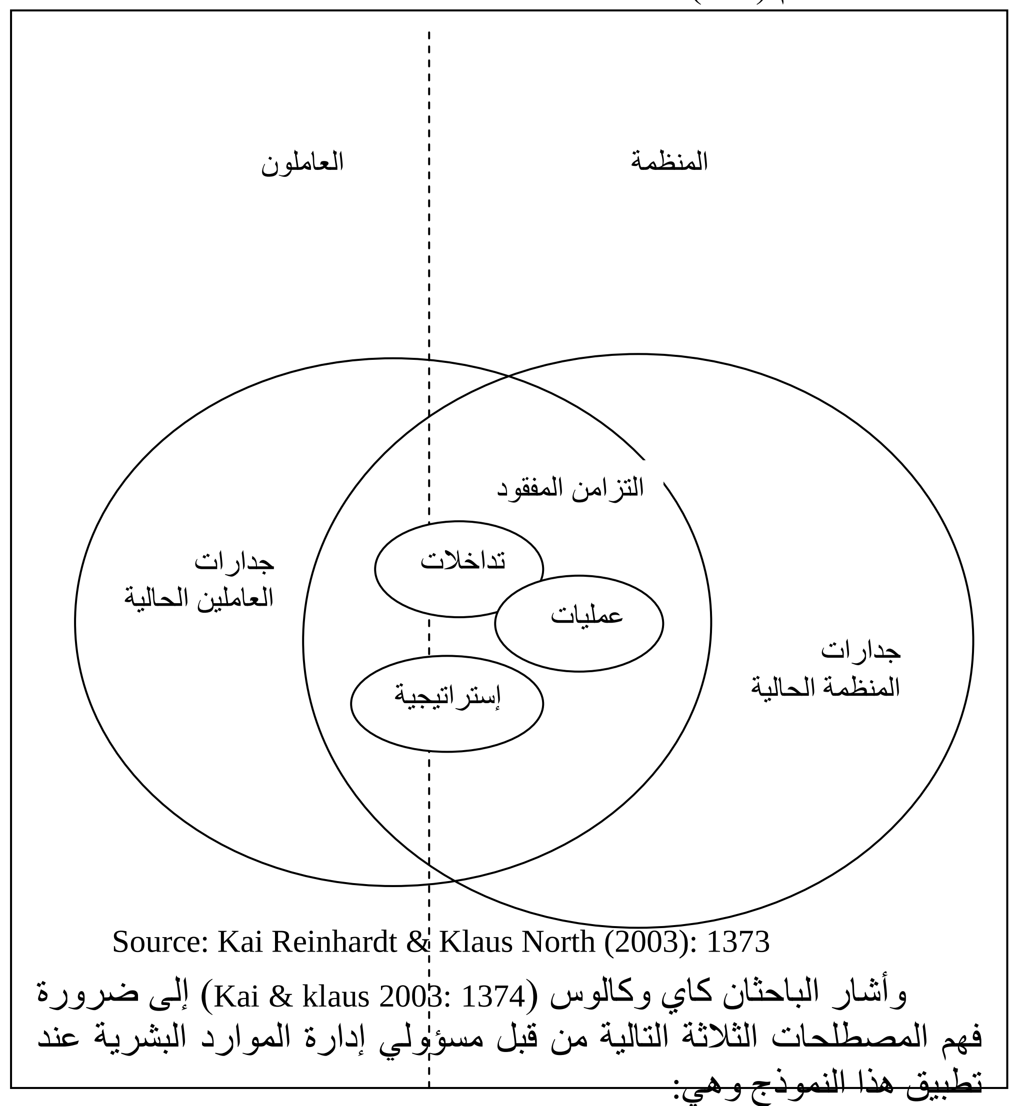


ويظهر من الشكل أن مصادر الجدارات الجوهرية في منظمة خدمية هي المهارات المتنوعة، والتي يمتلكها الأفراد، إذ أن المصادر للجدارات هي المهارات المجتمعة فضلاً عن المعرفة الكلية للمنظمة.

العلاقة بين جدارات الأفراد وجدارة المنظمة

حاول الباحثان رينهاردت ونورث (Reinhardt & North, 2003:1374) ربط الجدارات الفردية وجدارات المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (3-4) الذي يوضح التزامن المفقود (Missing Synchronization) بين الدائرتين، حيث تمثل الدائرة الأولى تركز على العلوم التنظيمية بالمقابل فإن دائرة الأفراد تركز على العلوم السلوكية أو الإدراكية والاجتماعية. ولو تمعنا جيداً في الدائرة الثالثة المحصورة بين الدائرتين والتي تمثل العمليات والإجراءات والسياسات والتداخلات والوسائل والإستراتيجيات الممكنة التطبيق التي يتطلب مواءمتها أو مطابقتها لتحقيق نتائج أداء أفضل من خلال إلغاء الحلقة المفقودة بين الدائرتين واستغلالها بالطريقة المثلى.

الشكل رقم (3-4) العلاقة بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد



Source: Kai Reinhardt & Klaus North (2003): 1373

وأشار الباحثان كاي وكالوس (Kai & klaus 2003: 1374) إلى ضرورة فهم المصطلحات الثلاثة التالية من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية عند تطبيق هذا النموذج وهي:

1- الجدارة Competency

توصف جدارة الأفراد أساساً من خلال العلاقة بين المتطلبات الموضوعة للفرد أو المجموعة والمتطلبات الخاصة بالذات وتلك المهارات الشخصية والإمكانات التي تؤهله ليكون قادراً على مقابلة أو تحقيق هذه

المتطلبات. فالجدارات هي تجسيد للمعرفة التي تصبح ممكنة التطبيق والقياس في حالة الوصول إلى النتيجة وتحقيق الأداء المطلوب من النشاط أو العمل.

2- محفظة الجدارة Competence Portfolio

توصف محفظة جدارة الأفراد على أنها المحفظة التي تشمل جميع القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لأداء المهمة المطلوبة منه. ويمكن تقسيم محفظة الجدارة إلى جدارة مهنية (Professional) وجدارة منهجية واجتماعية Methodological & Social Competence.

3- تكييف الجدارة Competence Adaptation

والمقصود هنا عملية التنسيق والتطوير لجدارات الأفراد العاملين بما يتلاءم والجدارات التي تحتاجها المنظمة.

الفصل السادس

أنواع الجدارات ونماذجها

مقدمة

المبحث الأول: أنواع الجدارات

1. الجدارات الشخصية (الفردية)
2. جدارات المنظمة
3. الجدارات الأساسية والجدارات المميزة والجدارات الإستراتيجية
4. جدارات التوظيف الشخصية والجدارات التقنية.
5. الجدارات الفردية:

5-1 جدارات القيادة

5-2 جدارة الإدارة

5-3 جدارات الشخصية

5-4 جدارات إدارة الذات

المبحث الثاني: نماذج الجدارات

المبحث الثالث: أداء العاملين المستند على الجدارة

الفصل السادس

المبحث الأول: أنواع الجدارات

قد تكون الجدارات موجودة على حد سواء عند المنظمة وعند الأفراد العاملين في المنظمة ولإزالة الالتباس الحاصل في مجال الجدارات فإن (Murray 2003:306) قسم الجدارات إلى مجموعتين أساسيتين هما:

الجدارات الشخصية (الفردية): المتمثلة في الخصائص الشخصية، المهارات والسلوكات التي ينجم عنها أداء الوظيفة أو المهمة لإنجاز العمل بطريقة مثلى (Supererior way).

جدارات المنظمة: وهذه الجدارات تعرف من خلال العمليات (Process) والأنظمة (Systems) والتطبيقات (Practices). وتشمل على: طرق التدريب، تقويم الأداء، محفزات الدوافع، برامج التغيير، عمليات التقنية والتي بدورها تمكن المنظمة من تحويل الجدارات الشخصية إلى جدارات المنظمة وبالتالي السماح للمنظمة بالتغيير والتطوير والنمو بشكل متزامن.

وبنفس السياق يشير كل من تيركر وكوفسكاي (Tucker & Kofsky, 1994, p. 1-3) إلى أن الجدارات تشتمل على مجموعة من الخصائص المتمثلة في: المعرفة، المهارات، المفاهيم الذاتية الدوافع والسمات التي يمتلكها الفرد والتي بدورها تؤهله للقدرة على إنجاز العمل أو الوظيفة (Perform a job).

وقد حاول المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد عام 1999 في دراسة لمستقبل جدارات الموارد البشرية حيث قام بتصنيف جدارات الموارد البشرية على النحو الآتي:

أ- الجدارات الأساسية Essentail Competencies المتمثلة في قاعدة أساس للمعرفة والمهارات والقدرات (Knowledge, Skills & Abilities).

ب- الجدارات المميزة Differentiating Competencies وهي الجدارات التي من خلالها تستطيع منظمة الأعمال تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز. وتشتمل على مفاهيم الذات، السمات والدوافع

وهذه الجدارات يصعب تطويرها، لكونها مرتبطة بنجاح العمل في الأمد الطويل.

ت- **الجدارات الإستراتيجية Strategic Competencies وهي الجدارات المتعلقة بالجدارات الجوهرية (Core Competencies) في المنظمة والتي تركز على القدرة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية واستدامتها والمتمثلة في (الابتكار والسرعة والخدمات والتكنولوجيا).**

إن عملية تعيين الجدارات هي التي تحدد مدى ارتباط الجدارات المختلفة التي يمتلكها الفرد في المنظمة بالوظيفة أو العمل المناط به. ولذلك فإن تعيين الجدارة تعتبر عملية جوهرية لخبير الموارد البشرية التي يستعملها لتحديد ووصف الجدارات التي هي غالباً ما تكون حاسمة لنجاح العمل في ظرف معين. (Garrett, 2007:663) ويؤكد جدارات التوظيف الشخصية في سياق عرضه للجدارات في منظمات الأعمال على وجود فئتين من الجدارات هما:

أ- **جدارات التوظيف الشخصية (Personal Functioning Competencies) التي تشتمل على عوامل النجاح الواسعة والتي غالباً ما تركز على القيادة أو الذكاء العاطفي للسلوك.**

ب- **الجدارات التقنية (Technical Competencies)، التي تشتمل على عوامل النجاح المحددة في صناعة ما أو قطاع معين.**

ويعرف جراتر (Garrett 2007:686) إدارة الجدارة (Competency Management) على أنها جميع الطرق والأدوات المستعملة في الشركة وبشكل نظامي لتقييم الجدارات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها لإنجاز العمل فضلاً عن تقييم جدارات الموارد البشرية المتاحة.

تعتمد احتمالات النجاح لكل من الفرد والحالات المهنية على مدى معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها في مجال تخصصه، كذلك أن يعي جيداً العمل المتوقع والقادر على إنجازه طبقاً لظروف العمل المحيطة به. وبناءً على ذلك فإن فهم الجدارات الفردية من قبل منظمات الأعمال الخدمية

والإنتاجية أمر ضروري لأنه من خلال المعرفة الدقيقة والواضحة لجدارات الأفراد العاملين في المنظمة تستطيع الإدارة من رسم وبناء علاقات النجاح بين هذه الجدارات المتوافرة لدى العاملين وأهداف المنظمة لتحقيق نتائج طيبة.

ويؤكد بروكس (Brooks, 2009:1-7) في كتابه تقييم الجدارات الفردية بأن:

الأداء الوظيفي (Job performance) هو العمل الناجم من استعداد (Aptitude) وقدرة (Ability) وإتقان (Proficiency) الفرد لوظيفته أو عمله المناط به خلال فترة زمنية محددة. فعملية الاستعداد تحدد ملائمة الفرد للدور الذي يقوم به، أما القدرة الكامنة فهي التي تحدد جودة التوقعات للأداء المتعلق بالنشاط، والإتقان فهو الذي يعرف مستويات الجدارة الفردية (Individual Competency Levels).

ويعرف (Nigel Brooks) الجدارة بأنها الخاصية أو السمة الفردية الكامنة التي تشتمل على كل من المعرفة والمهارات (Knowledge & Skills).

وإن كل فرد في المنظمة يمتلك ثلاثة مجالات للجدارات وبدرجات متفاوتة وكالآتي:

أ- الجدارات الشخصية Personal Competency

ب- الجدارات المهنية/ التقنية Professional/ technical competencies

ت- الجدارات الريادية Enterpriship (Entrepreneurship, Leadership, Management)

وفيما يلي شرح مبسط لكل جدارة من الجدارات أعلاه.

أ- الجدارات الشخصية: وهي الجدارات التي يمتلكها جميع الناس ولكن بتفاوت كبير من شخص إلى آخر. وتأخذ شكلين: أولهما: داخل الشخصية (Intra – personal) التي تشتمل أساسيات السمات المتمثلة في: التوقع (الحدس)، الاستعداد، الشمولية، التداول (التشاور)، التفضيل، والقدرة على التسامح (رحابة الصدر). وثانيهما: أمور شخصية (Inter – Personal) التي تشتمل على الاتصالات المكتوبة والشفوية (Oral &

(Written Communications) والجدارات التي تؤهل الفرد لبناء علاقات مع الآخرين.

ب- الجدارات المهنية/ التقنية: هذا النوع من الجدارات أيضاً يأخذ شكلين، أولهما: بشكل واسع الذي يرتبط بالمهارات التي تشتمل على كل من الحرف أو الفنون والعلوم أو الاثنين معاً (Arts & Sciences). والمتمثلة في: القانون، المالية، الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات، إدارة البرنامج، الهندسة، بحوث العمليات وتطوير الأعمال. أما المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية فهي المتطلبات الذهنية والبدنية (Mental & Physiological requirements) ذات العلاقة بالمجال المحدد. وثانيهما: بشكل ضيق أو محدد الذي يرتبط بالجوانب المهنية (Occupational) المرتبطة بالمحاسبة والاستشارات والفندقة والتسويق والمبيعات والطب والمحاماة. أما الجوانب الفنية تشتمل على البناء والهندسة والمطاعم وتقديم الطعام ومعاملة الزبائن وتكنولوجيا المعلومات واستخدام البرمجيات في عمليات الحجز والدفع في صناعة الفنادق.

وهنا لابد من الإشارة إلى مسألة الخبرة والمهارات الفنية والتقنية وبالذات في صناعة الفنادق فمثلاً قد يوجد موظف في قسم الاستقبال لديه الخبرة الكافية في عملية استخدام التكنولوجيا وأنظمة الحجوزات والدفع ولكن لديه ضعفاً في امتلاك مهارات فنية أو تقنية في الوصول إلى تحقيق نتائج تشغيل في بيع الغرف وتحقيق إيرادات كافية للفندق. وبناءً على هذه النتيجة فإنه يتطلب من إدارة الفندق القيام بعملية تقييم لاستعداد وقدرة وإتقان هذا الموظف قبل توظيفه أي أثناء عملية المقابلة والاختيار وذلك لتلافي الخطر الممكن حدوثه في النشاط الفندقي.

ت- جدارات الريادة: ترتبط هذه الجدارات بتخصصات الريادة والقيادة والإدارة. حيث تتميز هذه الجدارات عن الجدارات المهنية لأنها تطبق في كل من الحياة المهنية والشخصية وكذلك في الجوانب المجتمعية بشكل واسع وأماكن العمل في منظمات الأعمال بشكل ضيق. فالجدارات الريادية، تسعى لتمكين القيمة للحفاظ عليها والنتائج المراد تحقيقها. والتي تشمل على تحويل الأفكار الابتكارية إلى قيمة، وتوجيه الإدارة بالطريقة المثلى الواجب إتباعها واستخدام أمثل للموارد المتاحة في المنظمة في نشاطاتها وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرسومة.

الجدارات الفردية Individual competencies

هايد (Hyde, 2006:4-5) يعرض شبكة من الجدارات الفردية المبنية في الشكل التالي والتي تركز على: جدارات القيادة المتمثلة بالتفكير الإستراتيجي، الرؤية، التوجه بالهدف، تغيير القيادة والالتزام الملهم.

الشكل (3-5) شبكة الجدارات الفردية

جدارات القيادة Leadership Competencies				
التفكير الإستراتيجي	الرؤيا	التوجه بالهدف	تغيير القيادة	الالتزام الملهم

جدارات القيادة Management Competencies						
تخطيط وإدارة	قيادة الفريق	الدافعية	إدارة الأداء الفردي	إدارة المشروعات	تطوير الأفراد	التوجه بالنتائج
الموارد						

الجدارات الشخصية Personal Competencies

التفكير والقرار	الجودة والمعايرة	بناء العلاقات	الاتصالات والتأثير
▪ حل المشكلة ▪ الابتكار ▪ اتخاذ القرار	▪ التوجه بالمستهلك ▪ التوجه بالأداء	▪ مهارات الاتصال الشخصية المتداخلة ▪ روح الفريق الواحد ▪ إدارة الصراع ▪ التعاون والتآزر	▪ فاعلية الاتصال ▪ مهارات الاتصال المكتوبة والشفهية ▪ الاتصالات المؤثرة

جدارات إدارة الذات Self Management Competencies

▪ وعي الذات ▪ الثقة بالنفس	▪ الاستقامة ▪ الأمانة ▪ الإخلاص	▪ المرونة والتكيف ▪ الاستماع والإصغاء	▪ روح المبادرة ▪ الاستباقية

Source: Hyde, 2006: 4-5

وجدارات الإدارة: المتمثلة بالقدرة على التخطيط والإدارة وقيادة الفريق والدافعية، إدارة الأداء الفردي، إدارة المشروعات، تطوير الأفراد والتوجه بالنتائج للمحور الثالث المتمثل بالجدارات الشخصية: فقد شملت على التفكير واتخاذ القرار لحل المشكلات، الجودة والمعايرة، بناء العلاقات من خلال التركيز على روح الفريق الواحد والتعاون والتآزر، وأخيراً الاتصالات المكتوبة والشفهية والتأثير في المرؤوسين.

أما المحور الرابع فقد ركز على جدارات إدارة الذات: التي تمثلت في: وعي الذات والثقة بالنفس والاستقامة والأمانة والإخلاص والمرونة والتكيف والاستماع والإصغاء ثم الشعور بروح المبادرة والقدرة على العمل الإستباقي (Proactive) الذي أصبح من الأمور الهامة في النشاط الإداري وعلى حد سواء لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية.

وتأسيساً على ما تقدم من عرض لأنواع الجدارات، يمكننا القول أن تحديد مسؤولية جديدة لأحد العاملين في منظمة الأعمال يتطلب مقارنة أو بالأحرى مطابقة الجدارات التي يمتلكها مع متطلبات العمل أو الوظيفة الجديدة لتحديد الفجوة والتي تسمى بفجوة الأداء (Performance Gap) التي تظهر نتيجة المطابقة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لسد أو معالجة هذه الفجوة.

وفي حالة الظهور فإن عملية التدريب والتحسين لأداء هذا العامل تصبح أمراً ضرورياً وهاماً.

لذا يتطلب من الإدارات العليا فهم الجدارات الفردية للعاملين ومحاولة ترسيخ وبناء الجدارات الشخصية والمهنية والريادية للعاملين والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار، وكذلك محاولة الكشف عن الجدارات الضعيفة ومعالجتها عن طريق التدريب قبل إثناء العمل بهدف تحقيق كفاءة أداء أفضل لمنظمة الأعمال.

المبحث الثاني

نماذج الجدارات Competencies Models

1- أنموذج الجدارات الجوهرية

1-1 إدارة الأعمال

2-1 إدارة الذات

3-1 إدارة الأفراد

2- أنموذج شبكة الموارد البشرية

1-2 جدارات الموارد البشرية

2-2 جدارات إدارة الأعمال

3-2 الجدارات الفردية.

4-2 الجدارات المهنية

3- أنموذج شبكة الجدارة العاطفية

1-3 الدافعية

2-3 الوعي الذاتي

3-3 التنظيم الذاتي

4-3 التعاطف

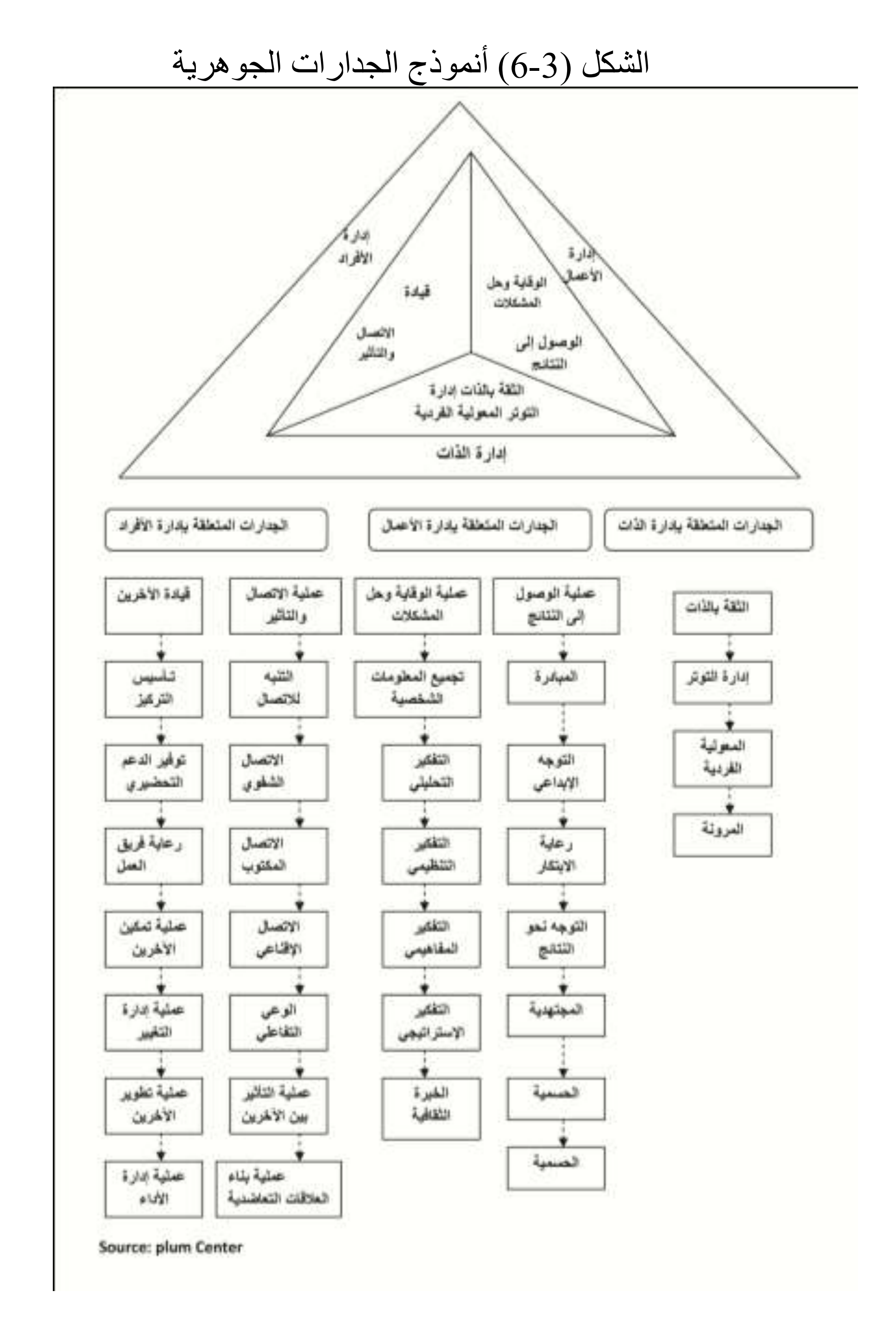
5-3 المهارات الاجتماعية

أنموذج الجدارات الجوهرية

قدم مركز (PLUM) الدولي أنموذجاً للجدارات الجوهرية وقد تضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسة تركز على جدارات الموارد البشرية، وهذه الأبعاد الثلاثة هي الأفراد، والأعمال، وإدارة الذات. وكما يوضحها الشكل رقم (6-3).

تنقسم هذه الأبعد الرئيسية إلى فقرات فرعية، فتشمل الجدارات المتعلقة بالأفراد وقيادة الآخرين والاتصال والتأثير، أما المتعلقة بالأعمال فتتفرع إلى بعدين رئيسين آخرين، هما: الوقاية وحل المشكلات وعملية الوصول إلى النتائج. في حين الجدارات المتعلقة بإدارة الذات تتفرع إلى الثقة بالذات وإدارة التوتر والمعولية الفردية والمرونة، وقد قسم الأنموذج أيضاً الجدارات المتعلقة بتوجيه الآخرين والاتصال والتأثير على عدد من المكونات الفرعية الأخرى التي تشكل بمجموعها الكلي الجدارة المتعلقة بالأفراد، وهذا ينطبق أيضاً على الجدارات المتعلقة بعملية الوصول إلى النتائج، وعملية الوقاية وحل المشكلات، ويؤكد هذا الأنموذج على الجدارات المتعلقة بالموارد البشرية.

الشكل (3-6) أنموذج الجدارات الجوهرية



Source: plum Center

أنموذج شبكة جدارات الموارد البشرية:

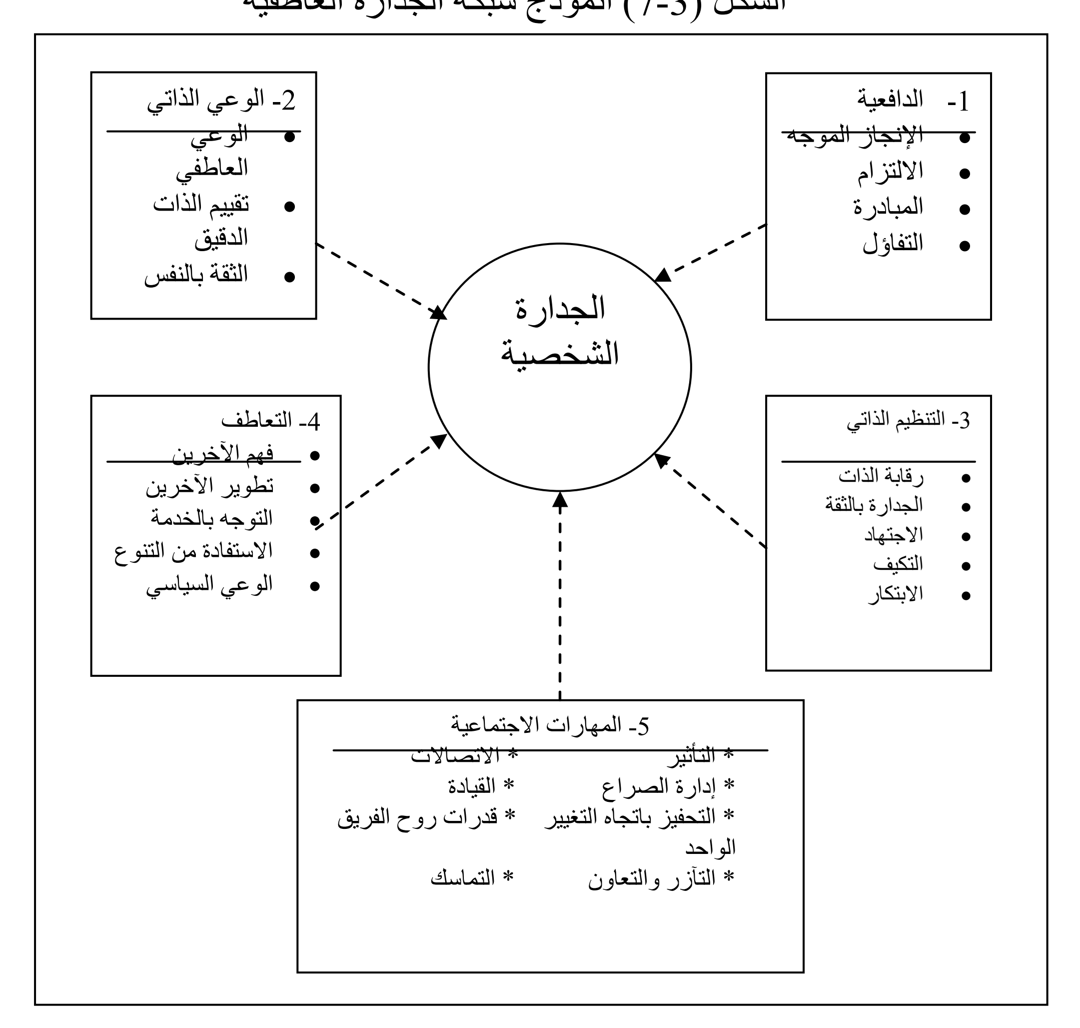
1- جدارات الموارد البشرية التقنية Technical HR Competencies	2- جدارات إدارة الأعمال Business Management Competencies
▪ نداءات، مظالم، دعوى ▪ الحضور والغياب ▪ المنافع ▪ تطوير المهنة ▪ تعويضات ▪ مساعدة الموظفين ▪ تكافؤ الفرص للتوظيف ▪ أساسيات إدارة الموارد البشرية ▪ التكنولوجيا التعليمية ▪ تحليل العمل ▪ إدارة علاقات العمل ▪ التطوير التنظيمي ▪ إدارة الدفع ▪ إدارة الأداء ▪ تقويم الأشخاص ▪ إدارة أنظمة الأفراد ▪ المكافآت والامتيازات ▪ الاستقطاب التوظيف ▪ التنظيم	▪ إعادة هندسة عملية الأعمال ▪ إدارة التغيير ▪ إدارة التعاقد ▪ تحليل التكلفة – المنفعة ▪ علاقات المستهلك ▪ الإدارة المالية ▪ التسويق ▪ التفاوض ▪ الوعي التنظيمي ▪ تقييم الحاجات التنظيمية ▪ تقويم وقياس المخرجات (الأداء) ▪ إدارة المشروع ▪ تطبيقات الموارد البشرية الإستراتيجية ▪ التخطيط الإستراتيجي
3- الجدارات الفردية Individual Competencies	4- الجدارات المهنية Professional Competencies
▪ المعرفة ▪ المهارات ▪ القدرات ▪ المواقف (الاتجاهات) ▪ السلوكيات ▪ الدوافع	▪ التدريب ▪ الاتصالات ▪ إدارة الصراع ▪ اتخاذ القرار ▪ أخلاقيات ▪ التسهيلات ▪ العلاقات الشخصية المتبادلة

	▪ حل المشكلة ▪ إدارة الذات ▪ روح فريق العمل ▪ تطبيق التكنولوجيا

Source: NAPA, Competency Model for HR, p.6.

أنموذج شبكة الجدارة العاطفية:

الشكل (3-7) أنموذج شبكة الجدارة العاطفية



Source: Adapted from the works of Daniel Goleman, Emotional Intelligence and Working with Emotional Intelligence, p.6.

المبحث الثالث

أداء العاملين المستند على الجدارة

أداء العاملين

المستند على الجدارة

يتقرح سبنر وسبنر (Spencer & Spencer, 1993: 381-82) نظاماً لإدارة الأداء كما هو موضح في الشكل (8-3) بالاعتماد على دورة لمديرين يعملون مع مرؤوسيهم من أجل:

أ- تخطيط الأداء: تعريف مسؤوليات الوظيفة وتوقعات العمل، ووضع الغايات أو الأهداف لفترة الأداء.

ب- التوجيه/ الإدارة: تقديم التغذية المرتدة والتأييد ومساندة التطوير خلال فترة الأداء.

ت- تقييم الأداء: تقييم الأداء رسمياً في نهاية الأداء.

ويقدم تقييم الأداء معلومات للوظائف الأخرى في دائرة الموظفين أبرزها:

أ- التعويضات : تحديد الراتب الثابت أو المرتبط بالأداء.

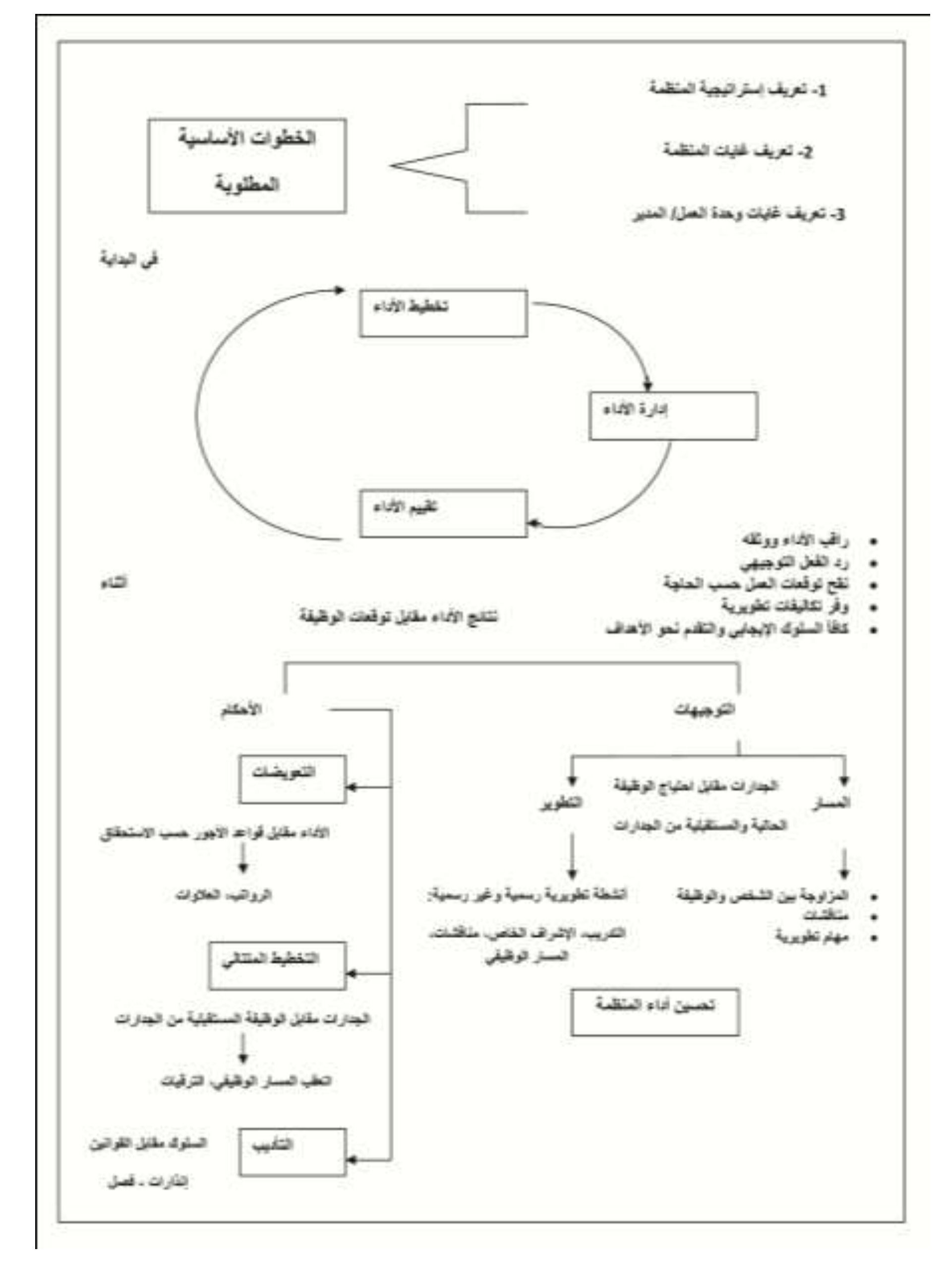
ب- بالتخطيط المتتابع: التعرف على المرشحين لإحلال أصحاب المناسب الأخرى (الأعلى عادة).

ت- التأديب: تصرفات تعليق أو تنفيذ العقوبة.

ث- التطوير: التدريب والمهام الوظيفية والعلاقات المهنية التي تزيد من جدارات الموظف.

ج- المسار الوظيفي: التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة لإعطاء الموظفين خبرات أو جدارات خاصة أو كلتيهما.

الشكل (8-3) نظام شامل لإدارة الأداء



المرجع: لايل سبنسر وسجان سبنسر (1999) الجدارة في العمل، المترجم: 382

لقد واجه مفهوم الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية اختلافاً في تعريفه بين الباحثين، فقد عرفه كل من إليكس (Eccles, 1999:131) ورتبنز وويرنز إيما (Rabines & Wiers ema, 1993:383) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونجاحها في ذلك على الأمد البعيد.

بينما أشار وت وماير (Wit & Meyer, 1998:40) إلى أن الأداء هو مستوى مخرجات الأعمال بعد إجراء العمليات على مدخلاتها. أما سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993:383) فقد أشار إلى أن العديد من المنظمات أصبحت متهمة بإدارة الجدارة وتقييمها، أي بكيفية الأداء: إنهم يسعون وراء تقييم أكبر للنوعية موجهاً إلى المستقبل ومركزاً على التطور.

لقد وردت عدة مفاهيم لتقويم أداء العاملين تباينت في مضمون العملية والهدف من حيث استخدامها. فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له منظمة الأعمال مسبقاً. ووصفها آخرون بكونها "نظاماً رسمياً لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة والمنظمة والمجتمع.

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فكرية أو فنية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل" (الهيتي، 2005:199).

ويشير الدرة والصباغ (265:2008) إلى أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤساؤهم ومن الأمثلة على المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار: معرفة العمل والقيادة، المبادأة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، الاتجاهات نحو العمل وتفويض السلطات. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

أ- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

ب- ذاتي، سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والقدرة والاستعداد وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الأداء (Performance) هو السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. أما الفاعلية (Effectiveness) فهي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة وأسهم فيها الفرد جزئياً، مثل الأرباح، دوران العمل: كمية الإنتاج المنتجة المبيعات.. الخ.

يقدم مدخل الجدارة مفهوماً مختلفاً لإدارة الأداء، حيث ينظر إلى الأداء من منظور الجدارات التي يستخدمها الموظف في العملية لتحقيق نتائج العمل. ويطلق على نظام تقييم الأداء الذي يشمل تخطيط كل من نتائج الأداء وسلوكات الجدارة وإدارتها وتقييمها – "نموذج مختلط" لإدارة الأداء، أو مدخل "الإدارة الكلية للأداء". تقوم النماذج المختلطة بتقييم كل من الأداء والجدارة ومكافأتهما، أي ما قام به الموظف فعلاً في العام الماضي "بتقديمه تجاه التزاماته الأساسية"، وكيفية قيامه بذلك: كالخواص التي أظهرها والتي تنبئ عن أداء متفوق في وظيفته الحالية أو المستقبلية. ويؤكد كل من سبنر وسبنر (Spencer & Spencer, 1993:385). إلى أن "النماذج المختلطة" للأداء ونظم إدارة الأداء المبنية على الجدارة مناسبة لوظائف الخدمات النوعية ووظائف الخدمات العملية: في الوظائف التي ليست لها نتائج قابلة للقياس، فإن المهارات النوعية – أي الجدارات هي أفضل مؤشر لأداء الموظف. بالنسبة لطاقم الضيافة في الطائرة أو المطعم أو الفندق فإن الجدارات السلوكية مثل: الابتسامة واستقبال الضيف برحابة صدر والاحتفاظ بالهدوء في حالة الظروف الصعبة والبحث عن حل لمشكلة الضيف بالطريقة أو الأسلوب الذي يرضيه ويسعده. كل هذه هي نتاج الوظيفة، وكلما ازداد نتاج الوظيفة ذاتية، ازدادت أهمية تقييم سلوكات الجدارة.

(5-2) تقييم أداء العاملين في قطاع الخدمات المستند على الجدارة

يشير الطائي (190-189: 2000) في كتابه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة إلى أن تعريف مفهوم أداء العاملين (Employees Performance) أمر صعب ومعقد وذلك لأنه يستند على جوانب سلوكية وفنية

ومهنية ترتبط بالأفراد العاملين في الفنادق من جهة بالإدارات المشرفة على هؤلاء العاملين من جهة أخرى. ولكن نستطيع القول بأن أداء العاملين وكل ما يتعلق بتطبيق الجهد الفعال من قبل العامل، المشروط بتلازم المهارات والقدرات والرغبة في أداء العمل وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل إدارة الفندق. ولتوضيح هذا التعريف طرح الطائي (189:2000) مبادئ جوهرية تعكس طبيعة الأداء الفندقي وهي:

أ- الشخص المناسب (Right person) والعمل المناسب، حتى يتمكن الشخص من تأدية واجباته ومهامه بالشكل الصحيح لابد من تهيئة الوظيفة أو العمل الذي تتلاءم مع قدراته ومهاراته ومعارفه، وبذلك فإن مواءمة قدرات ورغبات الشخص مع الوظيفة المناطة به سوف يحقق نتائج أفضل.

ب- الجو المناسب (Right atmosphere) وهنا المقصود بالجو المناسب هي بيئة العمل الملائمة من حيث درجات الحرارة والبرودة والشروط الصحية السليمة وأوقات الدوام الملائمة (الفترة الصباحية، المسائية أو الليلية). فضلاً عن العلاقات الإنسانية الطيبة، الواجب توافرها في الفندق وبالذات العلاقة بين الإدارة والعاملين المبينة على المودة والاحترام وتقدير الذات والمواهب الشخصية.

ت- المكافآت والتعويضات الملائمة، يشعر العامل في الفندق بالارتياح وأداء العمل المطلوب منه عندما يلاحظ أن مبدأ العدالة والمساواة مطبق بالفندق في مجال التعويضات والمكافآت المادية.

ث- العمل على خلق موازنة دقيقة لسد حاجات ورغبات كلٍ من الزبون الخارجي ألا وهو المستهلك والزبون الداخلي ألا وهو العامل الذي يقدم الخدمات إلى الزبون ويسعى إلى إرضائه وبالتالي ليحقق ربحية معقولة للفندق. وبناءً على ذلك يتطلب من الإدارة الفندقية أن تولي اهتماماً متوازناً كلٍ من طرفي المعادلة وهما الزبون والعامل.

وبناءً على ما تقدم يعتبر خبراء إدارة الأعمال أن العاملين الأكفاء في المنظمة هم المورد الرئيس لأنهم يمثلون الجزء الحساس والمهم من المنتج، فضلاً عن ذلك فإنهم يحققون الميزة التنافسية (Competitive advantage) في سوق الصناعة، فالأرض والمباني والموارد والديكور والموقع المتميز، لا

يمكن أن تحقق الإنتاجية للمنظمة وإنما الذي يحقق بقاء وديمومة المنظمة في السوق وتحقيق الربحية هم العاملون الذين يمثلون رأس المال البشري (Human Capital).

هذا وقد اقترحت كاريتا (Carretta, 1992:36) بأن أفضل وسيلة لمطابقة الأفراد مع الوظائف الأفراد مع الوظائف هي من خلال استعمال نمذجة الجدارة (Competency Modeling)، لأن نماذج الجدارة تساعد منظمات الأعمال في توحيد وتنسيق المدخل المرتبط بتحسين أداء أنظمة الموارد البشرية التي تشتمل على: تصميم الوظيفة، الاستقطاب، التعلم التنظيمي، إدارة المهنة، تحسين الأداء وأنظمة التعويضات.

(United Nations Industrial Development Organization)

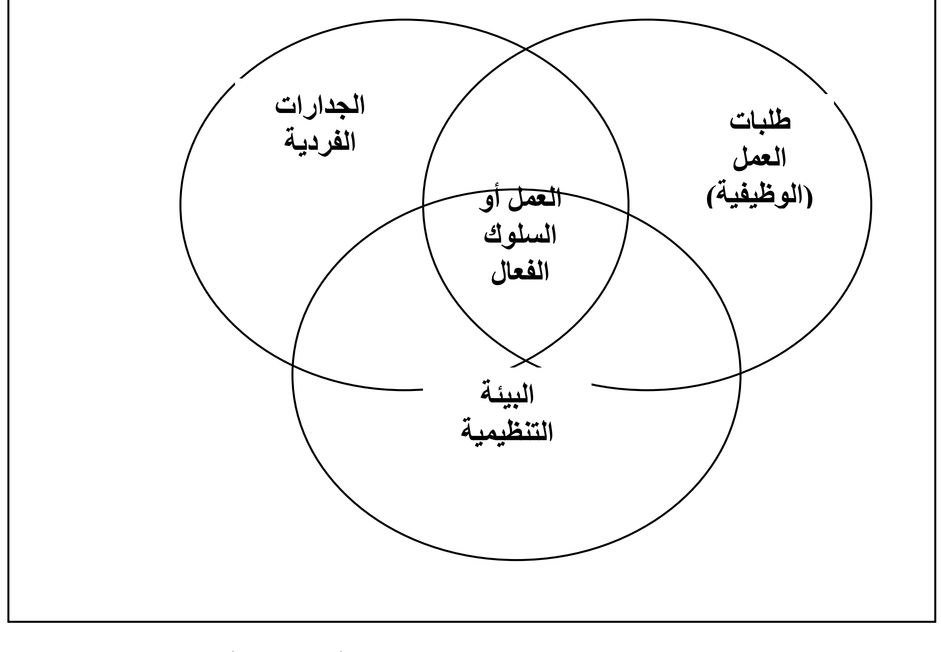
وبناءً على ذلك فإن تحسين جدارات العاملين في منظمات الأعمال سوف يحسن كلاً من الأداء التنظيمي والوظائفي وأية منظمة صناعية أو خدمية بحاجة إلى شحن الجدارات للأفراد العاملين لدعم إستراتيجيتها التنافسية.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الربط بين الجدارة والأداء الوظيفي، يمكننا اقتراحه كما عرضه بوياتس (Boyatzis 1982:13) المسمى نموذج فاعلية الأداء الوظيفي (Effective Job Performance)، هذا النموذج يحدد بأن فاعلية العمل أو النشاط وأدائه يبرز من خلال ثلاثة مكونات مرتبطة مع بعضها بعضاً وهي:

- **أ- البيئة التنظيمية Organizational environment**
- **ب- طلبات الوظيفة (العمل) Job demes**
- ت- **الجدارات الفردية Individuals Competencies**

وهذا يعني أنه في حالة فقدان واحد أو أكثر من هذه المكونات، ذلك سوف يؤدي إلى نتائج ذات طابع سلبي أو غير كفء، والشكل التالي يوضح هذه التفاعلات المتداخلة بين المكونات الثلاثة.

الشكل (3-9) نموذج فاعلية الأداء الوظيفي



Source: Boyatzis (1982:13)

استناداً إلى النموذج أعلاه، إن جدارات الأفراد تمثل قدرات (Capabilities) الفرد التي تؤهله للحصول على الموقع الوظيفي المحدد والتي بدورها تحدد المسؤوليات (Responsibilities) الملقاه على عاتق الفرد. ولذلك فإن متطلبات الوظيفة أو العمل يمكن اعتبارها كمتطلبات الوظيفة (Job Demands) لشخص ما. أما الجدارات فهي تمثل خصائص أو سمات محددة أو قدرات يمتلكها الفرد والتي تمكنه أو تؤهله للقيام بأداء عمل معين.

وتكمن فاعلية الأداء الوظيفي في تحقيق النتائج أو المخرجات المطلوبة للوظيفة من خلال النشاطات والأعمال المحددة المرتبطة بالسياسات والإجراءات والظروف البيئية التنظيمية.

على أساس المكونات الثلاثة التي طرحها (Boyatzis) في نموذجه الموضح في الشكل (3-9) الخاص بفاعلية الأداء الوظيفي. سوف تسعى الباحثة إلى الإفادة من هذا النموذج وبشكل خاص محاولة مطابقة الجدارات

التي تشتمل على: المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والمفهوم الذاتي والإبداع والابتكار مع متطلبات العمل الفندقي والبيئة التنظيمية للفنادق الأردنية وبما تتطلبه هذه الدراسة.

وفي نهاية هذا الفصل لابد من الإشارة إلى ما طرحه (Tesone, 2005:121) بوجود أربع مراحل يتطلب معرفتها، من قبل إدارة المنظمة عند القيام بتقويم المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون الذين يتطلب تدريبهم، وهي كالآتي:

أ- الجدارة المدركة (الواعية) Conscious – Competence **في هذه المرحلة تكون المهارات جديدة بالنسبة للعامل وبالتالي فإنه يؤدي عمله ببطء وبتأنٍ.**
ب- الجدارة غير المدركة (غير الواعية) Unconscious – Competence **في هذه المرحلة فإن العامل يعرف مهاراته جيداً وباستطاعته إنجاز العمل الموكل إليه بسرعة وبدون تخوف أو قلق.**
جـ- العامل الذي لا يمتلك جدارة ولا يدرك أنه لا يمتلك جدارة Unconscious – Incompetence **هذه المرحلة أخطر وأصعب مرحلة حيث إن العامل لا يمتلك جدارة لا توجد لديه مهارات ومعارف عن العمل المطلوب منه وبالتالي لا يستطيع تأديته بالشكل المطلوب.**
د- العامل الذي لا يمتلك جدارة ويدرك أنه لا يمتلك جدارة Unconscious – Incompetence **في هذه المرحلة يعي ويدرك العامل جيداً بأنه غير مؤهل وغير قادر على إنجاز الأعمال المطلوبة وبالتالي فإنه يتطلب منه تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه.**

أما المهارات المطلوب تدريب العاملين عليها لتأدية أعمالهم فهي كالآتي:

1- مهارات المعرفة المرتبطة بالسلع والخدمات (Product Knowledge) التي تبيعها المنظمة في السوق.
2- مهارات فنية تقنية (Mechanical / Technical Skills) المهام والواجبات التقنية المرتبطة باستعمال العين واليد (Hand & eye).
3- مهارات فنية / إدارية (Administrative / Technical Skills) المهارات المرتبطة باستعمال أجهزة الحاسوب والإجراءات والعمليات.
4- مهارات مهنية/ إدارية (Management / Professional Skills) المهارات المرتبطة بالتطبيقات العملية المهنية للأعمال والواجبات التي يؤديها العامل والقدرة على إدراكها وتحليلها (Tesone: 122).

رابعاً: متطلبات نجاح إدارة المواهب

أشارت المراجع والدراسات المتخصصة إلى مجموعة من المتطلبات النظامية المتعلقة بنجاح إدارة المواهب، وهي:

(Pian Soongnern etal, 2008:86) , (Green, 2008: 12) , (صالح وسعد، 2010: 34-35).

1. خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة، لأن إدارة الموهبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.
2. بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والمتضمن الآتي:

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات.
- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة.
- التدريب التقني المتخصص.
- مراكز تطوير إدارية.
- برامج تطوير إداري طويلة الأمد.

- تنويع في الأعمال والوظائف.
- وضوح في عمل الإدارة لا سيما في المسارات الوظيفية.

3. البحث عن المواهب للأعمال ذات المديات الواسعة والمتوسطة.
4. الجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين:

- جذب المواهب من الداخل.. عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والمواهب.
- جذب المواهب من الخارج .. من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية المنظمة واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقاته البين شخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.

5. خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
6. تزويد الموهوبين بالتدريب (Coaching) والإرشاد (Mentoring) لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.
7. تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين والتي ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
8. قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات منها دوران العمل للموهوبين.

أ- اشتراك إدارة الموهبة في إستراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية.

ب- استخدام مراجعات الموهبة بشكل مستمر وأساسي.

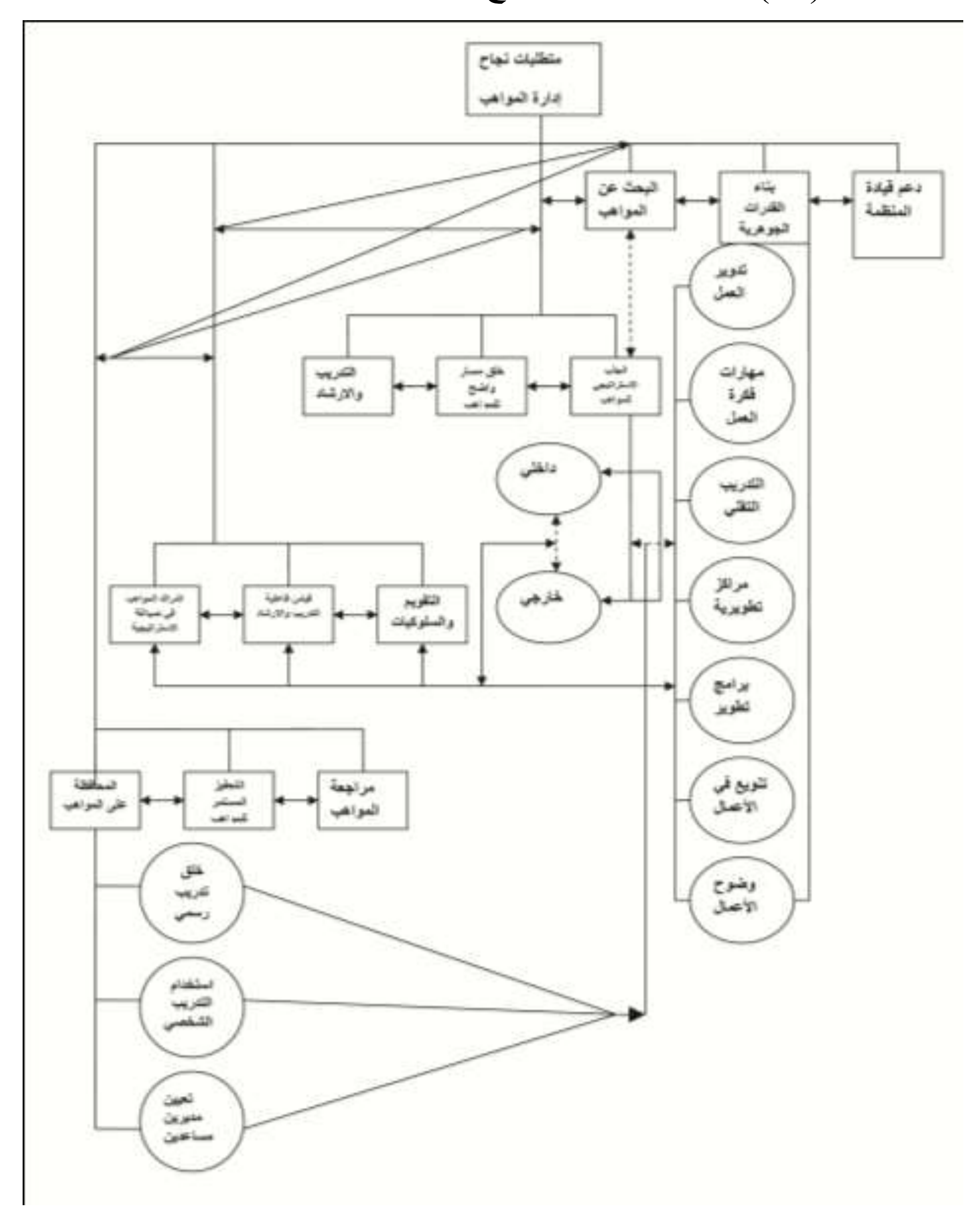
ت- التحفيز وبشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب.

ث- المحافظة على المواهب والعمل على استبقائهم في المنظمة، من خلال:

- خلق سلاح فعال (Top Gun) مكون من الأكاديميين ومجموعة مختارة من الموهوبين ذوي الأداء المتميز لتوفر تدريباً رسمياً يسهم في تطوير داخل المنظمة.
- استخدام التدريب الشخصي والتطوير الذاتي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين.
- تعيين مديرين مساعدين في وظائف حرجة في المنظمة لتسهيل تقاعد المديرين القدماء من جهة، وتهيئة القادة الجدد لأدوارهم الجديدة من جهة أخرى.

وفي نهاية الحديث عن متطلبات نجاح إدارة المواهب، يمكن تلخيص هذه المتطلبات وعلاقاتها بالشكل (19).

شكل (19) هرمية متطلبات نجاح إدارة المواهب وعلاقاتها التفاعلية



المصدر: من اعداد الكاتب

الفصل السابع

المبحث الأول: البنية المفاهيمية والفكرية للموهبة

الأهداف السلوكية

بعد الانتهاء من قراءة مضامين ومفاهيم وأفكار هذا المبحث، يتوقع أن تكون قادراً على؛ أن:

1. تفسر المرجعية الفكرية للموهبة.
2. تحدد المرجعية الاصطلاحية للموهبة.
3. تصف الارتقائية الفكرية للاهتمام بالموهبة.
4. تشرح نظريات الموهبة.
5. تشخص خصائص الموهبة.

أولاً: المرجعية اللغوية والاصطلاحية للموهبة

تنصرف هذه الفقرة لمناقشة المرجعية اللغوية والاصطلاحية للموهبة (Talent)، في محاولة لتأسيس فهم واضح عن أصل معنى وجذر الكلمة في اللغة وأبعادها واستخداماتها كمصطلح فكري. وبعد مراجعة المعاجم والقواميس والمصادر المتخصصة؛ حصلنا على الآتي:

1- المرجعية اللغوية للموهبة:

الموهبة لغةً، وكما ورد في معاجم اللغة العربية أخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً. (صالح وسعد، 2010:16).

فقد جاء في معجم (الوسيط): (وَهَبَ) له الشيء – (يَهَبُهُ) وَهباً، ووهباً، وهِبَة: أعطاه إياه بلا عوض. فهو واهبٌ ووَهُوب. و (المَوْهَبَةُ): السَّحابةُ تقع حيث وقَعت و – غدير ماء صغير و – نُقرة في الجبل يستنقع فيها الماء و – العطية؛ ربما أطلقت على الموهوب و (المَوْهُوبُ): الولد. يقال للمولود لَهُ شكَرْتَ الواهبَ، وبورِكَ لك في الموهب. (الهبةُ): العطية الخاليةُ من الأعراض والأغراض. (مَجمَع اللغة العربية، 1985:1101).

وبذات الاتجاه وفي نفس المعاني الجوهرية، جاء في معجم (البستان): وهب لَهما لا يهب وهباً ووهباً وهبة أعطاهُ إيّاهُ بلا عوض. وقال الزمخشري "سمعت خادماص لي من اليمامة يقول: قد وكف السقف يا سيدي هل أهَب عليه التراب، بمعنى هل أجعل عليهِ وهو من الهَبة". وقال الأصمعي "تقول العرب هبني ذلك أي أحسبني ذلك وأعددني. والمُوّهِب كموعدِ اسم من وهب (هذا وادِ موهب الحطب) أي كثر الخطب. (البستاني، 1992: 1255 – 1256).

وكذلك ورد في (لسان العرب) نفس المفاهيم السابقة حول الموهبة والأمثلة عليها. (ابن منظور، 2008:289). ونهج (مختار الصحاح) إلى نفس النهج السابق في عرض مفهوم الموهبة وتحليله (الرازي، 2008: 307).

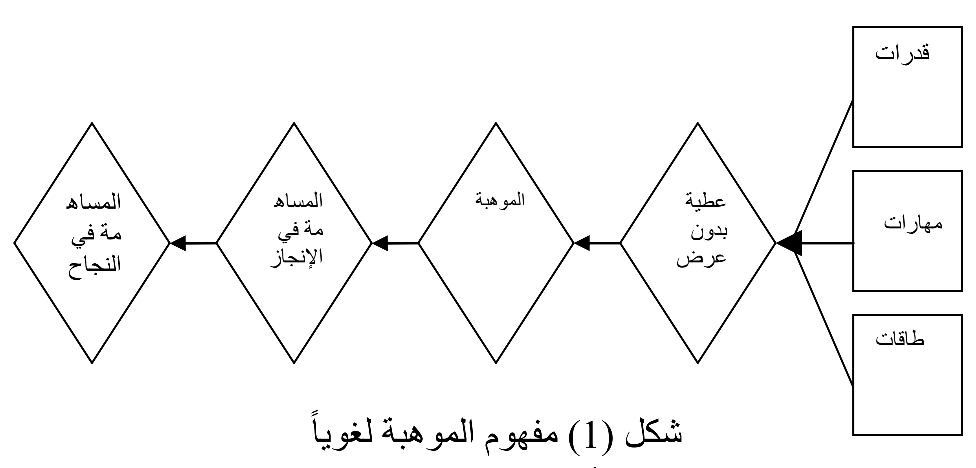
أما معنى (الموهبة) في قواميس اللغة الأجنبية، فقد ورد في (Longman Dictionary of Contem poray English 2002:1080)

إن الموهبة تمثل قدرة طبيعية خاصة أو مهارة متميزة.

أما في (New Websters Dictionary of the English language, 2000:1566) فهي طاقة طبية خاصة تدفع إلى الإنجاز والنجاح. وذكر في (The New shorter Oxford English dictionary, 1993: 3210) بأنها عطية من الله (عز وجل) تتمثل في قدرات عقلية.

في إطار ما تقدم وتأسيساً عليه، يستخلص أن (الموهبة) لغةً تعني: العطية بدون عوض، تتكون من قدرات، أو مهارات، أو طاقات متميزة تساهم في إنجاز الأعمال بنجاح.

ويعكس الشكل ( ) مفهوم الموهبة لغوياً بمستوى الكتاب الحالي.



شكل (1) مفهوم الموهبة لغوياً

المصدر: من إعداد الكاتب وفقاً لما عكسته الأدبيات

2- المرجعية الاصطلاحية للموهبة:

تشير المرجعية الاصطلاحية إلى أن أول من استخدام مصطلح (الموهبة) وتحدث عنها هو (تيرمان) عام 1925 حيث قام بدراسته الشهيرة عن الموهوبين، ثم تلتة الباحثة (ليتا هولنجورت) عام 1931. (المعايطة والبواليز، 2007:7) وتوالت بعدها البحوث والدراسات، وباتجاهات متعددة ومختلفة لذلك من الصعب أن نجد تعريفاً أو مفهوماً واحداً متفق عليه بسبب:

تنوع تصنيفات التعاريفات:

يعرض الجدول (1) تصنيفات تصنيفات الموهبة ومضامينها الرئيسية.

جدول (1) تصنيفات تعاريف الموهبة ومضامينها الرئيسة

ت	عنوان التصنيف	المضمون الرئيسي
1	التعريفات الكيلو مترية (التعريفات الكمية)	اعتماد أساساً كمياً بدلالة الذكاء أو التوزيع النسبي للقدرة العقلية بحسب منحنى التوزيع الاعتدالي الطبيعي.
2	التعريفات السلوكية (التعريفات المتعددة على الخصائص والسمات)	اعتماد الخصائص والسمات النفسية التي تميز أولئك الأفراد ذوي القدرات المرتفعة في مختلف المجالات التي تمثل مجالات للموهبة.
3	التعريفات المرتبطة بحاجات المجتمع وقيمة	اعتماد حاجات المجتمع وقيمة أساساً في تعريف الموهبة من دون اعتبار يذكر لحاجات الفرد نفسه.
4	التعريفات المرتبطة بمشروعات وبرامج تطوير الموهبة (التعريفات التربوية)	اعتماد المشروعات والبرامج والمنهاج وطرائق التدريس والتدريب المطلوبة لتطوير الموهبة أساساً في تعريفها.
5	التعريفات متعددة الأبعاد	اعتماد فرضية تنوع فئات الموهبة من جانب الفرد الواحد، أي امتلاك الفرد الواحد أكثر من موهبة، أساساً في تعريفها.

المصدر: من إعداد الكاتب بالاعتماد على:

- (جاردنر، 2000:97).
- (جروان، 2004:48-55).
- (محمد، 2005:30-34).

تداخل مفاهيم أخرى مع مفهوم الموهبة:

المعضلة الثانية في عدم وجود مفهوم واحد للموهبة؛ هي تداخل مفاهيم أخرى مع هذا المفهوم ولعل أبرزها وأكثرها تماساً هي: (جروان، 2004:44-62)، (كريقر، 2005:28)، (Armstrong, 2006:168) (محمد، 2005:22)، (Blass & April, 2008:49).

- العطية أو المنحة (Gift): وتمثل قدرات فطرية واستعداد فطري يولد الفرد مزوداً به، بينما الموهبة (Talent) هي أوسع مفهوماً إذ تعكس القدرات والطاقات الفطرية والمكتبة معاً.
- التفوق (Superiority): يعني (الأداء Performance) المنجز بمستوى (فوق المتوسط) ويمثل مخرجات (Out puts) الموهبة، بينما (الموهبة) تمثل قدرات وطاقات كامنة بمستوى (فوق المتوسط) تعكس مدخلات (Inputs) تتفاعل فيما بينها عبر عمليات (Process) منظمة. وعلى هذا الأساس فإن أساس التفوق هي الموهبة.

وقدم (جانبيه Gagne) أنموذجاً لتوضيح الفرق بين الموهبة والتفوق يوضحه الشكل (2).

الموهبة
(مجالات القدرة)
عوامل مساعدة
التفوق
(مجالات البراعة)

عامة محددة
عامة محددة

عقلية
إبداعية
انفعالية اجتماعية
نفسحركية

المعينات البيئية
منظمات المجتمع المختلفة
الأسرة
المعينات الشخصية
الاهتمامات
الدافعية
الاتجاهات
أساليب الكشف

أ أكاديمي
تقني
علاقات
فني
رياضي

ومع ذلك طرحت في الأدبيات المتخصصة العديد من المفاهيم للموهبة نذكر منها:

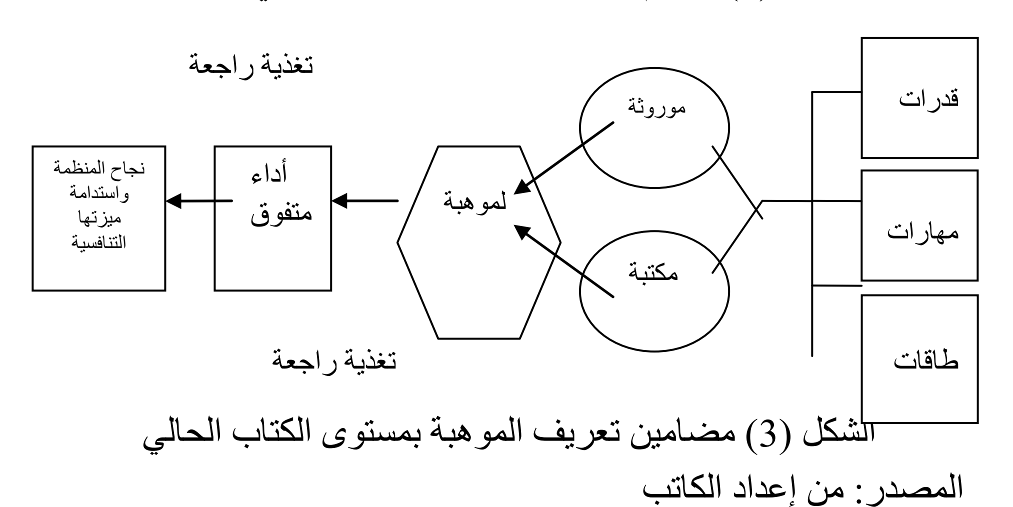
- سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، وبذلك فالموهوب هو ذلك الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصقله البيئة الملائمة. (السرور، 2003:16).

- محصلة الأنشطة الدماغية للفرد في المجالات المعرفية والانفعالية الحدسية والبدنية الناجمة عن التفاعل بين النمط الدرائي الفريد له وبين المحيط والبيئة. (جروان، 2004:68).
- التطور الذي من خلاله تمتزج قدراتهم المعرفية المتقدمة مع قدراتهم العديدة المرتفعة لتخلق تجاربهم الداخلية والوعي الذي يختلف بشكل توعي عن الناس العاديين. (كريقر، 2005: 11-12).
- قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يمنح بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة. وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين. (صالح وسعد، 2010:17).

وبالإفادة من الطروحات والمناقشات السابقة، نعرف الموهبة بمستوى الكتاب الحالي، بما يأتي:

الموهبة: مجموعة القدرات، أو / والمهارات، أو / والطاقات للأفراد الموروثة بفعل العوامل الجينية والمكتسبة بفعل الاندماج البيئي. والمتفاعلة بينها عبر عمليات منتظمة والتي تغطي إلى أداء متفوق كمخرجات تحقق النجاح للمنظمة واستدامة ميزتها التنافسية.

ويصور الشكل (3) مفهوم الموهبة بمستوى الكتاب الحالي:



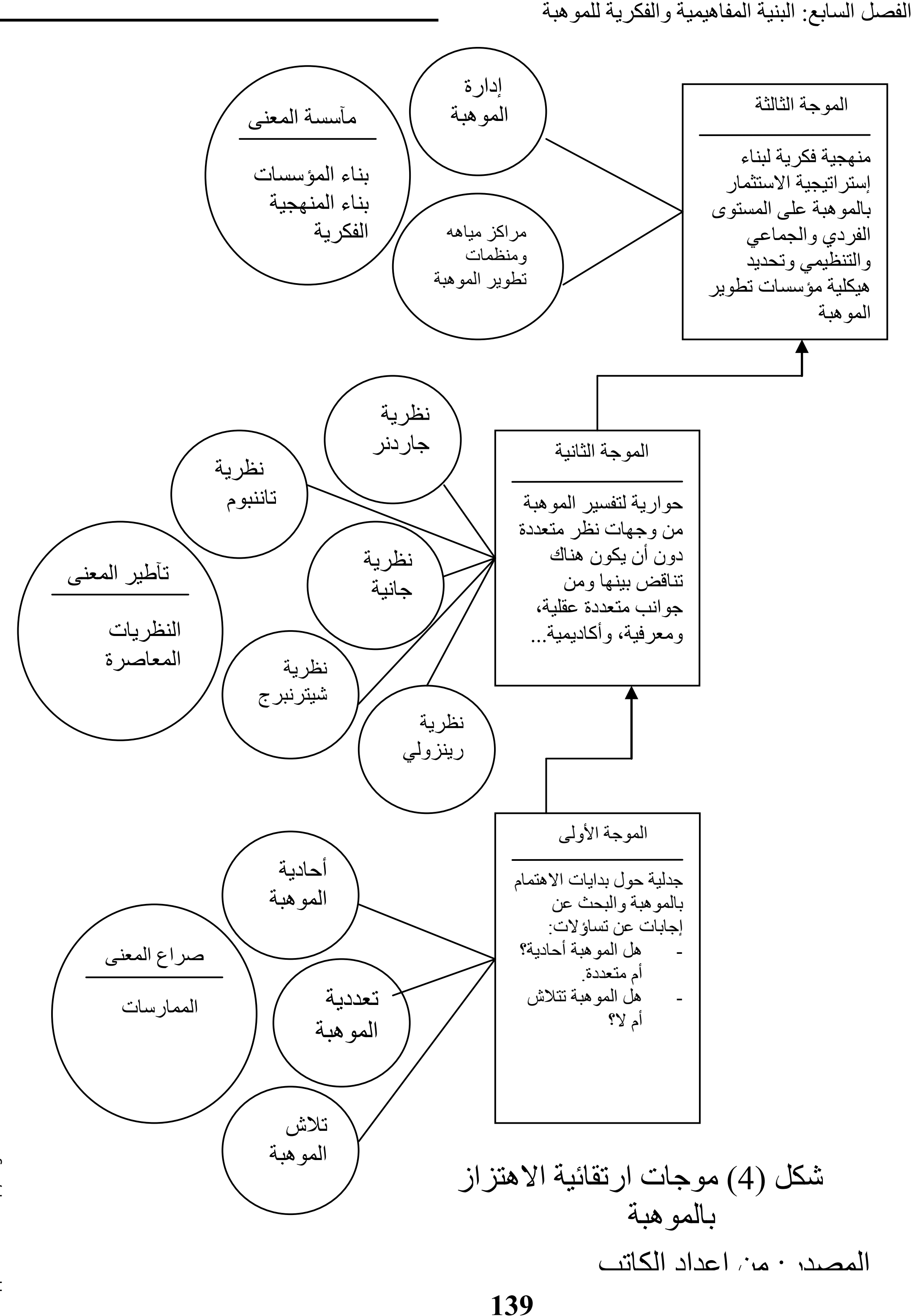
الشكل (3) مضامين تعريف الموهبة بمستوى الكتاب الحالي

المصدر: من إعداد الكاتب

ثانياً: الارتقائية الفكرية للاهتمام بالموهبة

أفصحت القراءات المتعددة والمراجعات المتعمقة في الأدبيات المتخصصة ومن خلال تحليل محتواها ومضامينها الفكرية، أن ارتقائية الاهتمام بالموهبة يمكن حصرها في ثلاث موجات فكرية كل واحدة منها سهلت ولادة الأخرى وحققت معها التتابعية والتراكمية والتفاعلية.

ويعكس الشكل (4) تصورنا لهذه الموجات



شكل (4) موجات ارتقائية الاهتزاز بالموهبة

المصدر: من اعداد الكاتب

ويظهر من الشكل السابق؛ ما يأتي:

1. أن الموجة الأولى ركزت اهتماماتها حول (صريح المعنى) عبر مسألتين اثنتين هما:

المسألة الأولى: اهتمت بثلاثة جوانب؛ هي:

أ- تتبع وتشخيص ممارسات الموهبة في الحضارات وعبر الثقافات. وأبرز ملامح هذا الجانب، ما يأتي:

(جاردنر، 2000: 53-55)، (السرور، 2003: 18-19)، (جروان، 2004: 38-41)، (كريقر، 2005:41).

- منذ أيام إنسان الكهف كان الشخص يعد موهوباً إذا كان صياداً ماهر.
- في الحضارة اليونانية القديمة، كان الأطفال ذوو القدرات القيادية يقدم لهم تدريس خاص في العلوم والفلسفة والفيزياء.
- في الحضارة العربية ظهر موهوبين كبار أسسوا لمدارس فكرية متقدمة أمثال: الحسن بن الهيثم، والبيروني، والفارابي، وابن سينا وغيرهم.
- في روما، كان الاهتمام بالموهوبين لأغراض الجيش والتجنيد والحرب.
- في الصين كان الإمبراطور نفسه يهتم يمثل هؤلاء الأشخاص ويقدم لهم التعليم والإقامة المجانية بوصفهم كنزاً يجب حمايته.

ب- المحاولات الجادة لإجراء البحوث والدراسات الاختصاصية حول الموهبة. والتي ابتدأت منذ القرن التاسع عشر وحتى عام 1925، وشملت ثلاث محاولات. (السرور، 2003:19).

- المحاولات البريطانية (جالتون، كاتل، بيرسون، سبيرمان).
- المحاولات الفرنسية (بينية، ستيرن، جودارد).
- المحاولات الأمريكية (هول، سانفورد، تيرمان).

ث- الهزات المعرفية التنافسية. وأبرز تلك الهزات ما حدث في خمسينات القرن العشرين من تطور خطير في مجال التكنولوجيا إذ أطلق السوفيات (سيوتنيك) ليدور حول الأرض، عدد كبير من المربين وعلماء النفس الأمريكيين يطالبون بإعادة النظر في تخطيط الطاقات البشرية وكيفية الاستفادة منها، وكان أبرز علماء النفس الذين اهتموا بهذا الموضوع

(جيلفورد) حيث طرح مشروعة الكبير الذي أتى به بنظرية (تكوين العقل). (المعايطة والبواليز، 2007:17).

المسألة الثانية: سعت من خلال جدلية فكرية (إيجاد إجابات عن التساؤلات الآتية: (جروان، 2004: 38-40).

أ- هل الموهبة أحادية أم يمكن تكون متعددة؟ وكانت الإجابة يمكن أن تكون الموهبة أحادية لدى شخص واحد، ويمكن أن تكون متعددة في شخص واحد أيضاً.

ب- هل الموهبة تتلاشى أم لا؟ وكانت الإجابة أن الموهبة لا تتلاشى وأن الدراسات التي إشارة إلى تلاشيها ثبت عدم صحتها.

ت	اسم النظرية	واضـــــــــح النظرية	السنة	ابرز ملامح النظرية
1	الذكاءات المتعددة Multiple Intelligences	هوارد جاردنر Howard Gardner	1983	لدى الأفراد تسعة انماط من الذكاءات، ونظراً لأن كل نمط يعكس نمطاً مماثلاً من أنماط الموهبة ويدل عليه فإن عدد المواهب أو جوانب الموهبة وفقاً لذلك يصبح تسعة أنماط: 1. الموهبة اللغوية 2. الموهبة الموسيقية 3. الموهبة المكانية 4. موهبة المنطق الرياضي 5. موهبة الحسن 6. الموهبة الذاتية 7. الموهبة الاجتماعية 8. الموهبة الطبيعية 9. الموهبة الوجودية.

2	النفسي الاجتماعي Psychosocial	أبراهام تاننبوم Abraham Tannenbaum	1983	إن الموهبة الادائية تتكون من: 1. مواهب نادرة: المواهب التي تحقق تقدماً مذهلاً في المعارف العامة أو التقنية. 2. مواهب فائضة: المواهب التي تضيف بشكل كبير جمال إلى البيئة، فهي العتيمة التي تمثل الفرق بين الشكل السابق للبيئة وشكلها السابق. 3. الماوهب النسبية: المواهب التي ترتبط بالأعمال والتجارة والخدمات والطب والمحاماة والتدريس. 4. المواهب الشاذة: المهارات الموجودة في المجال العلمي والتي قد لا يجد أصحابها اهتماماً حقيقياً بهم.
3	الأنماط الأربعة	روبرت ستيرنبرج Robert Sternbeng	1985	إن الموهبة تضم اربعة نقاط، هي: 1. الموهبة التحليلية: قدرة النظر إلى الموقف من مختلف جوانبه. 2. الموهبة الابتكارية: القدرة على الاستقلالية في التفكير. 3. الموهبة العلمية: القدرة على التطبيق العلمي. 4. الموهبة المتوازنة: والنمط الرابع (الموهبة المتوازنة Balanced) هو النمط الذي يجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة.
4	الحلقات الثلاث Three - ring	جوزيف رينزولي Joseph Renzulli	1986	إن الموهبة تتكون من ثلاث حلقات أساسية، هي: 1. مستوى فوق المتوسط من القدرة العامة والخاصة. 2. الدافعية للالتزام بأداء المهمات بمثابرة وثقة بالنفس. 3. الابتكار المتمثل بأصالة التفكير والمرونة والطلاقة.
5	الفارق للمواهب Differetiated of Giftedness/ Talent	فرانسوا جانيه Francoys Gagne	1991	إن الموهبة تتكون من مفهومين متميزين، هي: 1. الموهبة كاستعداد فطري Giftdness والتي تشير إلى وجود قدرات طبيعية لدى الفرد لا يكون التدريب سبباً لها. 2. الموهبة كأداء متميز Talent والتي تشير إلى الإجادة المتميزة من جانب الفرد عندما يتكون لديه معارف وخبرات ومهارات وطاقات فكرية.

المصدر: من إعداد الكاتب بالإفادة:

- (محمد، 2005: 76-125).

- (Kearney, 1996: 1-9)

3.إن الموجة الثالثة تمحورت حول مأسسة معنى الموهبة من خلال بناء الأطر المنهجية والمؤسسات الراعية لهذه الأطر وكياناتها التي تطور هذا المصطلح وتستخير فيه وتجود أداءه. وحملت هذه الموجة ما يأتي:

أ- بناء الكيانات المؤسسية: وفي هذا الجانب سعت الدول والمؤسسات والمنظمات إلى بناء:

- مراكز ومعاهد ومدارس تخصصية في تنمية المواهب.
- برامج دراسية وتدريبية في الموهبة وأخذت بعض تلك البرامج السمة العالمية مع تخصيص جوائز محلية، وعربية، ودولية، وعالمية.

ب- ظهور إدارة المواهب: والذي جاء استجابةً للحرب على الموهبة (The war of Talent) التي تخوضها الدول والمنظمات والشركات في كل أنحاء العالم منذ تسعينات الماضي (Denisi & Griffin, 2005:237)، والتي نبهت عنها مؤسسة (Mckinsey) للاستشارات في عام (1997) عندما نشرت بحثاً في هذا الاتجاه وطورته إلى كتاب في عام (2001* صدر عن (Harvadd Busniess School). (صالح وسعد، 2010: 17) وعضدت هذه النتيجة المتعلقة بالحرب على الموهبة، ما توصلت إليه الدراسة التي أجرتها شركة (Andrson Consulting) بالتعاون مع (Un statue Management) من أن المؤسسات والشركات تخوض حرباً من أجل الحصول على الكفاءات والمواهب، إذ أشار (90%) من أفراد عينة الدراسة.

إن أولويات هذه المؤسسات والشركات ركزت على خبرة الكفاءات ومحاولة الحفاظ عليها: (العنزي وصالح، 2009:446).

وأكدت أحد أهم أسباب نضوب رأس المال البشري لذلك طالبت بضرورة التصدي لها عبر مجموعة من الإستراتيجيات.

ثالثاً: الالتقائية البنائية بين أهمية الموهبة وخصائصها

تهتم هذه الفقرة فيم ناقشة محورين اثنين هما أهمية الموهبة وخصائصها من خلال عرض مضامين كل منهما ثم محاولة استنباط التقائيتهم مع تشخيص مفتاح تحقيق هذه الالتقائية، وعلى النحو الآتي:

1- أهمية الموهبة: أشرت المراجعة النظرية والفكرية للأدبيات وجود عدد من الدلالات على أهمية الموهبة ومن خلال تركيب معانيها ومضامينها، خرجنا بالآتي:

أ- أصبحت الموهبة قضية مجتمعية ومتطلب حرج من متطلبات العصر؛ لأن تقدم المجتمع وتحقيقه أهدافه وتنفيذ خططه المستقبلية لن تتحقق بجهد عادي أو بأفراد عاديين بل بجهود متميزة تأتي من الموهوبين. (الطنطاوي، 2008:41).

ب- باتت الموهبة مورد إستراتيجي يجب الاستثمار فيه لأنها تشكل أحد أهم مصادر ثراء الأمة. وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الأهمية والحاجة إليها قبل ذلك بوقت طويل، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام 1906: أن العالم قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون – قبل أي شيء آخر – من عدد الموهوبين الذين في كنفها. (صالح وسعد، 2010:19).

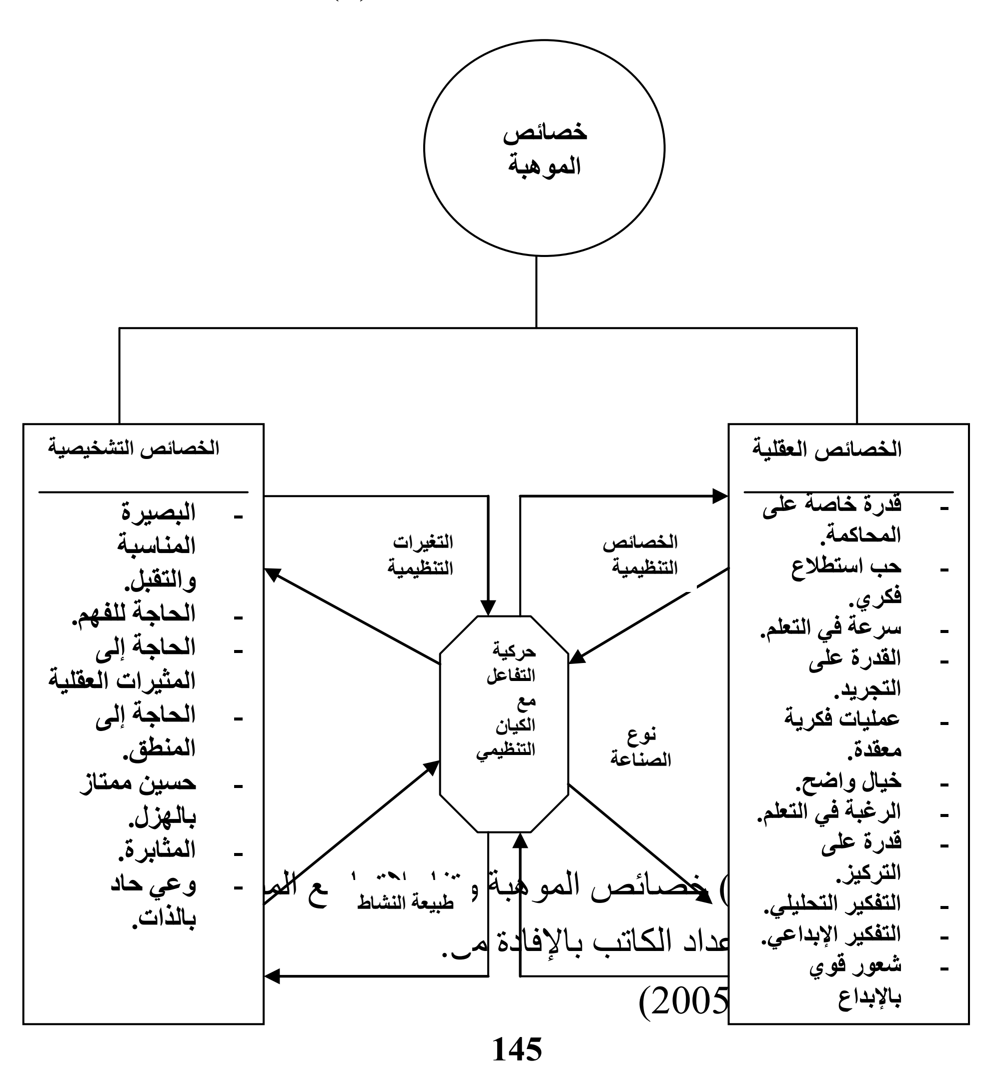
ت- أضحت الموهبة (فرصة) لمن يحسن البحث عنها ويستثمرها في توقيتها الملائم و (تهديد) لمن يغفل التعامل معها. وأشار الباحث (Gracian, 1982:12) إلى ذلك بوضوح عندما قال: ليس كل امرئ مقدراً له أن يجد العصر الذي يستحق أن يعيش فيه بعض الناس كانوا جديرين بأن يعيشوا في قرن أفضل، إذ ليست كل الأخياس الطيبة مكتوباً لها الظفر.. إن لكل شيء زمانه، حتى التميزات، فإنها تخضع للطراز السائد في عصر بعينه.

ث- أمست الموهبة الموهبة ركن أساسي من أركان مثلث القيادة الإدارية فضلاً عن العقل والالتزام القيمي. (جاردنر، 2000: 192) لأنها تؤثر في مستوى عقلانية سلوك إدارة المنظمة وتمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأفكار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية. (الخفاجي، 2005:9).

ج- أثبتت الموهبة ومن خلال التجارب الواقعية أنها إحدى أبرز محركات العوامل المحددة للأرباح. ففي عام (1980) لاحظ (Hiroyuki) وجود

تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات اللاملموسة، والتي تعد الموهبة واحدة من عناصرها، التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات اللاملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة. (العنزي وصالح، 2009:160).

2-خصائص الموهبة: أفرزت الطروحات الفكرية، إن خصائص الموهبة تتبلور من مصدرين اثنين، يعرضهما بالشكل (5)

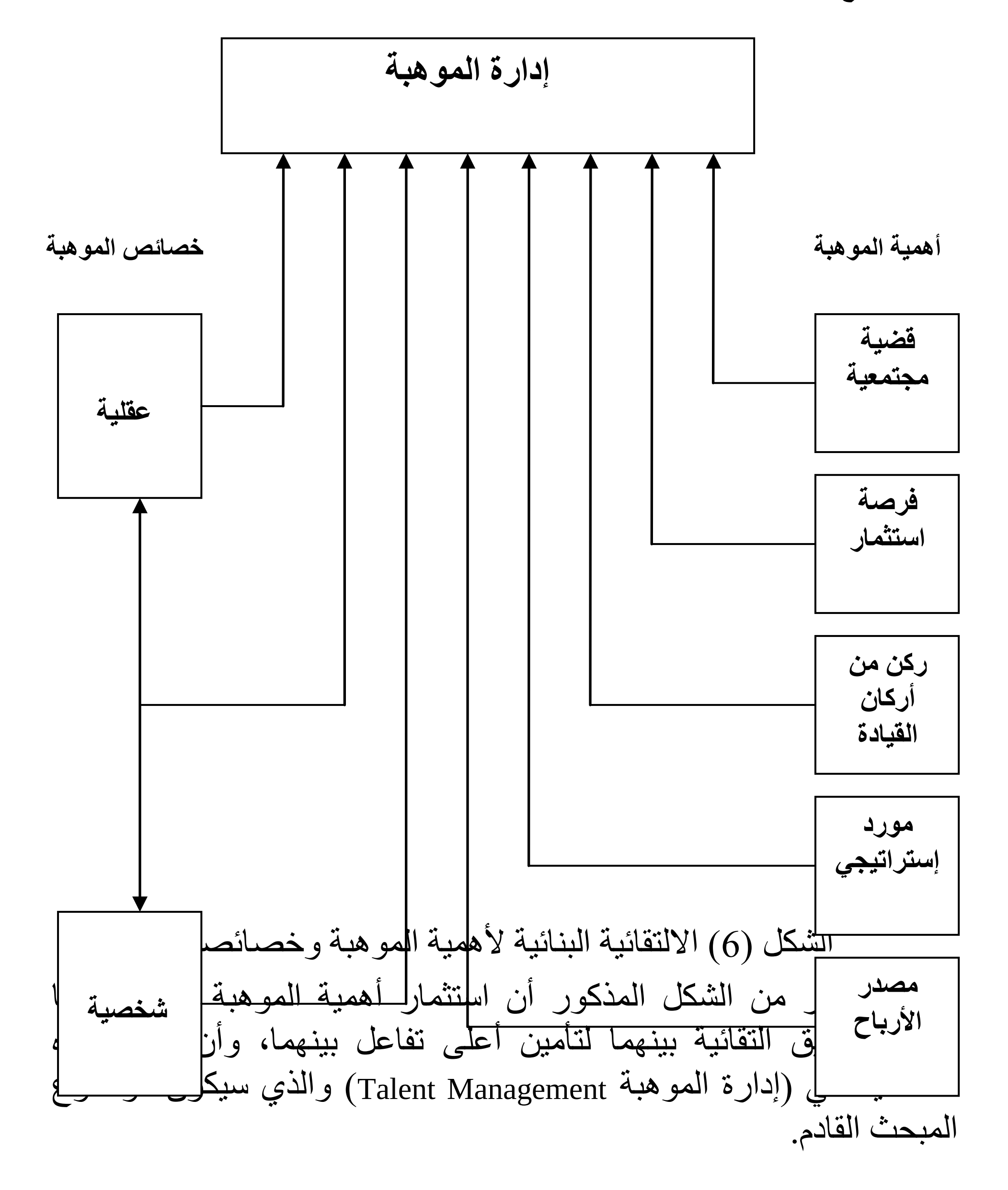


) خصائص الموهبة و ... ع الم
عداد الكاتب بالإفادة من.
(2005

(Clake & Win kler, 2006:67) -

ويتضح من الشكل السابق أن الخصائص بشقيها العقلية والشخصية تتفاعل مع الكيان التنظيمي وتؤثر وتتأثر به تبعاً للخصائص التنظيمية، والتغييرات التنظيمية، ونوع الصناعة، وطبيعة نشاط المنظمة.

وبالتالي يمكن تكييفها تبعاً للمتغيرات الموقفية وبما يخدم توجهات المنظمة. وهذا الاستنباط هو الذي سيقودنا إلى مناقشة ضرورة التقائية أهمية الموهبة وخصائصها والذي عكسناه بالشكل (6)



الشكل (6) الالتقائية البنائية لأهمية الموهبة وخصائص

ر من الشكل المذكور أن استثمار أهمية الموهبة
ق التقائية بينهما لتأمين أعلى تفاعل بينهما، وأن
ي (إدارة الموهبة Talent Management) والذي سيكو
المبحث القادم.

مصادر المبحث الأول

المعاجم والقواميس

1. مجمع اللغة العربية، (1985)، المعجم الوسيط، ج/2، ط/ 3، شركة الإعلانات الشرقية، القاهرة.
2. البستاني، عبد الله، (1992)، البستان: معجم لغوي مطول، جزآن في مجلد واحد، مكتبة لبنان، بيروت.
3. ابن منظور، أبي الفضل (2008)، لسان العرب، المجلد الخامس عشر، طبعة جديدة محققة، الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
4. الرازي، محمد بن أبي بكر (2008)، مختار الصحاح، طبعة مدققة كان التشكيل ومميزة المداخل، عمان.
5. صالح، أحمد علي وسعد، علي صوان، (2010)، إدارة الموهبة: المنظور العلمي والإستراتيجي، دورية الإداري، العدد (120)، السنة الثانية والثلاثون، مسقط، سلطنة عمان.
6. المعايطة، خليل والبواليز، محمد، (2007)، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان.
7. جاردنر، جون، (2000)، التميز: الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
8. جروان، ملخي، (2004)، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر، عمان.
9. محمد، عادل، (2005)، سيكوجية الموهبة، دار الرشيد، القاهرة.
10. كريقر، ليندا، (2005)، إرشاد الموهوبين والمتفوقين، ترجمة وتعريب سعيد حسني العزة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
11. السرور، ناديا هايل، (2003)، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين،دار الفكر، عمان.
12. العنزي، سعد صالح، أحمد علي، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان.
13. صالح، أحمد علي، (2013)، استراتيجيات إدارة نضرب رأس المال البشري – مدخل الخريطة السببية – كتيب المؤتمر العلمي الدولي المستوى الثاني

عشر للأعمال – رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة – 22-25 نيسان 2013، جامعة الترتيرية الأردنية، عمان.

14. الطنطاوي، رمضان، (2008)، الموهوبين: أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

15. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، مواهب العقل الأسطوري: منبع إستراتيجية المعرفة وقائع المؤتمر العلمي الدولي الخامس لجامعة الزيتونة، نيسان، عمان.

16. Longman Dictionary of Contemporary English(2002),longman corpus Network,London.

17. New Webster's Dictionary of the English language(2000) College Edition,S.S chakra for surjeet publications, lndia.

18. The New Shorter Oxford English dictionary.(1993).Calendar press oxford.

المصادر باللغة الانجليزية

1. Armstrong ,M.(2006) A Hand book of Haman Resource Management practice, 10th end..Koran page, Grat Britain , Cambridge University press.
2. Blass, E.,& April k.(2008) Developing Talent for Tomorrow, Ashridge Busineos School.(By INERNET), http://www.ashrdge.org.u.k.
3. Kearney,k.,(1996),Highly gifled Gifle Childeren, vol,12, No.4.
4. Denisi, A.& Griffin, R.,(2005).Muman Resource Management, prantic Hall,Newyork.
5. Gracian B.(1982).The Art of Worlly Wisclom, The macmillan Compamy.
6. Clokey, .&Winkler, (2006) Change Agenda: Ra….tione on th….manag……Institute of Research and Development (CIPP) London, March.

الفصل الثامن

المبحث الثاني: البنية المفاهيمية والفكرية لإدارة المواهب

الأهداف السلوكية: بعد الانتهاء من قراءة مضامين ومفاهيم وأفكار هذا المبحث، يتوقع أن تكون قادراً على أن:

1. تحديد إشكالية مفهوم إدارة المواهب.
2. تصف نصوص لمفهوم إدارة المواهب.
3. تشرح ضرورات إدارة المواهب.
4. تفسر أبعاد وغايات نماذج إدارة المواهب.
5. تشخص متطلبات نجاح إدارة المواهب.

أولاً: مفهوم إدارة المواهب

تعد مسألة التصدي لمفهوم إدارة المواهب من المسائل المعقدة والغاية في الصعوبة؛ بسبب حيوية الموضوع من جهة وتشعب استخداماته العلمية والفكرية في مناحي الحياة كافة من جهة أخرى.

لذلك، وتأسيساً على ما تقدم، وجدنا من المناسب تجزئة موضوعة المفهوم إلى فقرات أساسية وعلى النحو الآتي:

1- إشكالية المفهوم: نقطة البدء الأساسية لمناقشة مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) هي التعرف على إشكالية المفهوم، إذ من الصعب تحديد المعنى الدقيق للمصطلح المذكور بسبب الارتباك بشأن مضامين التعاريف وتعددها وكثرتها، ففي عام (2004) ومن خلال استخدام محرك البحث على الإنترنت للبحث عن (الموهبة وإدارة المواهب والموارد البشرية) ظهر (2.700.000) مفهوم ومضمون، وبعد عام واحد ومضمون حول ذلك المصطلح. (Lewis & Heckman, 2006:139)

إن هذا العدد الهائل من المفاهيم والمضامين يؤكد دون شك إشكالية في تحديد مفهوم واحد لإدارة المواهب بسبب:

أ- تداخل مصطلح إدارة المواهب مع مصطلحات أخرى إذ قال (Jackson & Schuler, 1990:235) في هذا الصدد: تتداخل مع مصطلح إدارة المواهب ومفاهمية مصطلحات أخرى لعل أهمها (إستراتيجية الموهبة Talent Strategy) و (إدارة التعاقب أو الخلافة Succession Management) و (تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning) والتي تستخدم غالباً بالتبادل بوصفها إجراءات متبعة في (إدارة الناس People Management) في المنظمات.

ب- تباين منظورات المنظرين والكتّاب والباحثين إلى مديات مفهوم إدارة المواهب وأبعاده ومهماته، وهذا ما توصلنا إليه عبر تحليل مضامين

الكثير من الأدبيات المتخصصة والتي أشرت وجود ثلاثة منظورات لهذا المصطلح، هي:

المنظور الأول: يدمج بين إدارة الموهبة (TM) و إدارة الموارد البشرية (HRM) وبالتالي فهو ينظر إلى إدارة الموهبة كممارسات نموذجية لقسم إدارة الموارد البشرية؛ تشمل وظائف وأنشطة لمجالات متخصصة مثل التوظيف والاختيار والتطوير.

Mercer, 2005:17 (,)Heinen & O'neill, 2004:67-82

المنظور الثاني: يركز على مفهوم مجمعات الموهبة (Talent pools) وبالتالي فهو ينظر إلى إدارة الموهبة؛ كمجموعة من العمليات التي تهدف إلى ضمان التدفق الكافي من الموظفين إلى الوظائف في جميع أنحاء المنظمة.

Arm strong, 2009:170(,)Pascal, 2004:154

ويعتمد هذا المنظور على صناعة الموهبة من الداخل أكثر من اعتماده على الجذب والاستقطاب من الخارج (Berger, 2008:7-12) أي أنه يتبنى مبدأ الإدارة بالتعاقب.

المنظور الثالث: يركز على مفهوم مجمعات أداء الموهبة (Talent Performance Pools) أي التركيز على الفئات عالية الأداء، وبالتالي فإنه المطلوب، وفقاً لهذا المنظور، تشجيع إدارة المنظمات على إدارة مجمعات أداء المواهب عموماً من خلال تصنيفها بحسب مستويات أدائها إلى (A, BFC)، على سبيل المثال، والتأكيد على الفئة الأكثر أداءً منهم والتي ستكون (A).

(Michaels, 2001) , (Hedger, 2007:43)

أي أن هذا المنظور يتبنى مبدأ (التعبئة الكاملة للشركات باللاعب الأعلى (Packing entire companies with A players – High L) (Lewis & Heckman, 2006:140-141)

وفي إطار ما تقدم يمكن تلخيص المنظورات الثلاثة السابقة بالشكل (7).

المنظور الأول	المنظور الثاني	المنظور الثاني
إدارة الموهبة ممارسات نموذجية لقسم إدارة الموارد البشرية	إدارة الموهبة مجموعة عمليات تهدف إلى ضمان التدفق الكافي من الموظفين إلى الوظائف في جميع أنحاء المنظمة (بناء مجمعات الموهبة من الداخل)	إدارة الموهبة تصنيف الأداء بحسب مستوياته والتأكيد على الأداء العالي والاهتمام بهذا الفئة (مجمعات أداء الموهبة) اللاعب الأعلى أداءً

المصدر: من إعداد الكاتب بالإفادة من الأدبيات السابقة

ويظهر من الشكل السابق، إن المنظورات الثلاثة كل واحد مستقل عن الآخر وله رؤية خاصة به والأثر من ذلك أن لكل منظور اتجاه خاص به ويصر على المضي فيه دون الإفادة من المنظورات الأخرى.

2- نصوص للمفهوم: النقطة الثانية لمناقشة مفهوم إدارة المواهب، هو عرض نصوص للمفهوم المذكور وكما وردت في الأدبيات المتخصصة، ومن تلك النصوص لإدارة المواهب:

- عملية إدارة عرض قدرات الموارد البشرية لتلبية الطلب على المواهب في جميع أنحاء المنظمة، لتحقيق الأداء الأمثل والأعمال المتميزة والمنسجمة مع الأهداف التنظيمية. (Knowledge in fusion , 2006:3)
- إدارة العرض والطلب، وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري. (Lewis & Hackman, 2006:141)
- أولى أولويات المنظمات في جميع أنحاء العالم التي تكتسب السرعة في الاهتمام؛ بوصفها المنهجية المناسبة لمواجهة حرب المواهب، والغارات على المواهب، ونقص المواهب، والقلق على المواهب. (Bhatangar, 2007:640)

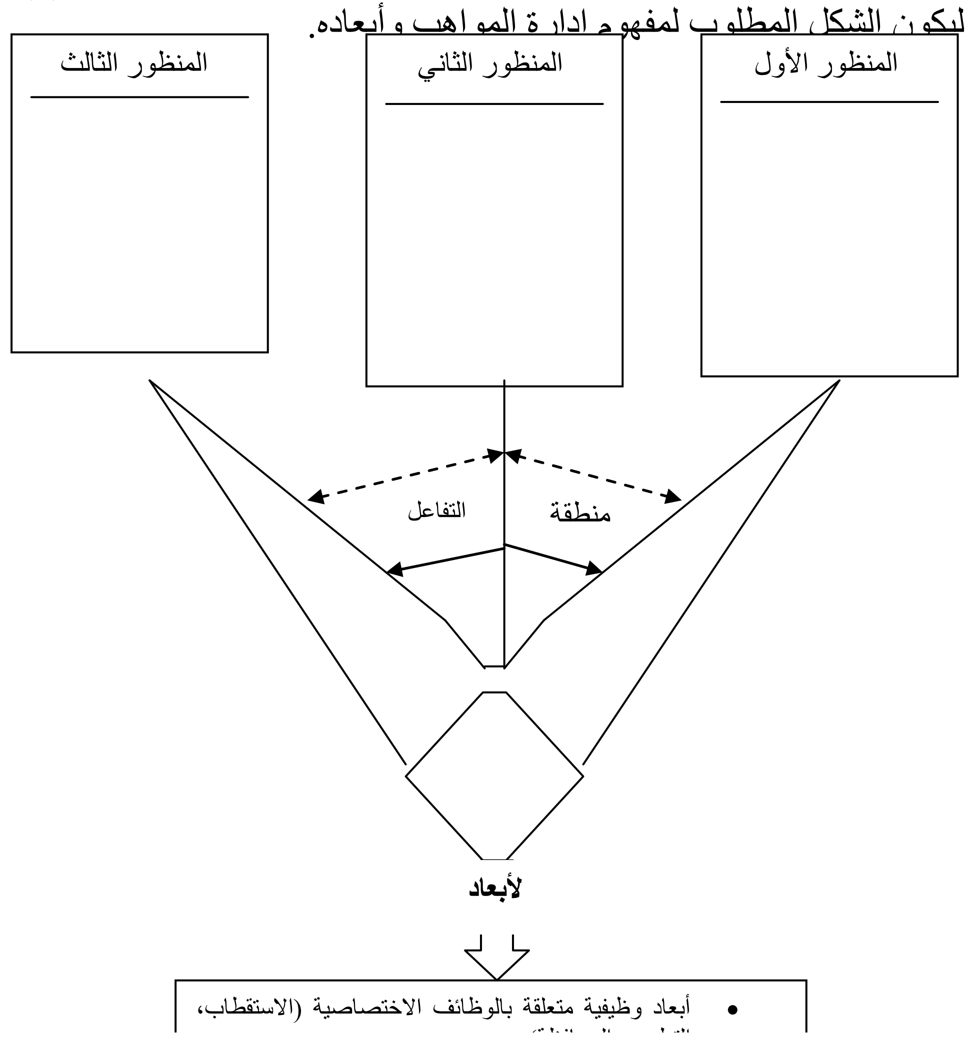
- الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواهب من خلال المنظمة، والغرض منها لضمان أن العرض من المواهب متاح مقلاً ويحقق المواءمة بين حق الناس والوظائف الحق في الوقت المناسب بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل. (Schweyer, 2004:38)
- توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة. (المختار الإداري، 2008:1)
- إدارة واستثمار الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة أما عن طريق مساهمتهم ويشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل. (Arm strong, 2009:168)
- إدارة التركيز الانتقائي للموارد البشرية واختيار القدرات العقلية المتقدمة. (Lles, 2010:181)
- إدارة العمالة القائمة على المعرفة التي تستخدم عقولها أكثر من استخدامها لأيديها؛ والتي ستلعب دوراً في تعلم المنظمة وبناء الجدارات الجوهرية. (Mcdonnell, etal, 2010:150-150)
- مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المجال على الموهوبين واستقيائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل. (صالح وسعد، 2010:19)

3- شكل المفهوم والمضمون: في إطار عرض الفقرتين (1 و 2) سابقتي الذكر وتحليل محتواهما الفكري نصل إلى استنتاج مفاده: أن المنظورات الثلاثة لمفهوم إدارة المواهب منظور بمفرده دون التفاعل والتكامل مع المنظورين الآخرين. إذ أن التفاعل يحصل عندما يمد كل منظور المنظورين الآخرين بنقاط قوته لمعالجة ضعفه هذا من جهة،

أما التكامل يحصل عندما نحقق التداؤبية (Synergy) أي أ نالكل (العمل الجمعي) يكون أكبر من مجموعة الأجزاء وهذا من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس سيكون شكل المفهوم لإدارة المواهب حاوياً لجميع أبعاد المضامين الفكرية للمنظورات والمفاهيم المطروحة.

وانطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه سنعيد تركيب معمارية الشكل (7) ليكون الشكل المطلوب لمفهوم ادارة المواهب وأبعاده.



شكل (8) معمارية التفاعل والتكامل لبناء مفهوم إدارة الموهبة

المصدر: من إعداد الكاتب

ثانياً: ا

يمكن تلخيص ضرورات إدارة الموهبة بالجوانب الآتية:

1- يوصفها المنهجية الفكرية للاستثمار في رأس مال الموهبة (Talent Capital) والمكون الأكثر فاعلية في معادلة رأس المال البشري وإدارته، لأنها الضمانة الأكيدة في تحقيق:

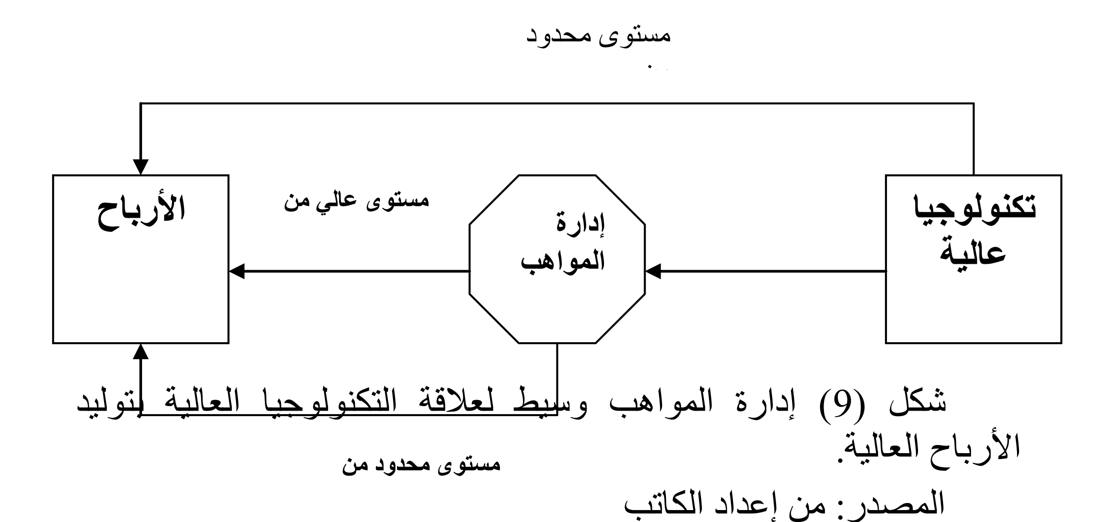
وظيفة جديدة + دخل جيد + مكانة اجتماعية عالية

(Bai, 2010: 104-111)

2- كونها مفتاح نجاح المنظمات، الذي يفتح الطريق ويوجد الفرص الرابحة باعتماد الإبداع والابتكار ممارسة وتطوير وترصين العلاقات الاجتماعية لغةً. (Boul ton, 2011:5-4)

3- لأنها عامل مهم في مناخ الجغرافية الاقتصادية وتوليد الاستثمارات وبخاصة في صناعة التكنولوجيا العالية، حيث تلعب دور الوسيط الرئيسي في جذب الصناعات التكنولوجية وتوليد الأرباح العالية. (Florida, 2002: 743)

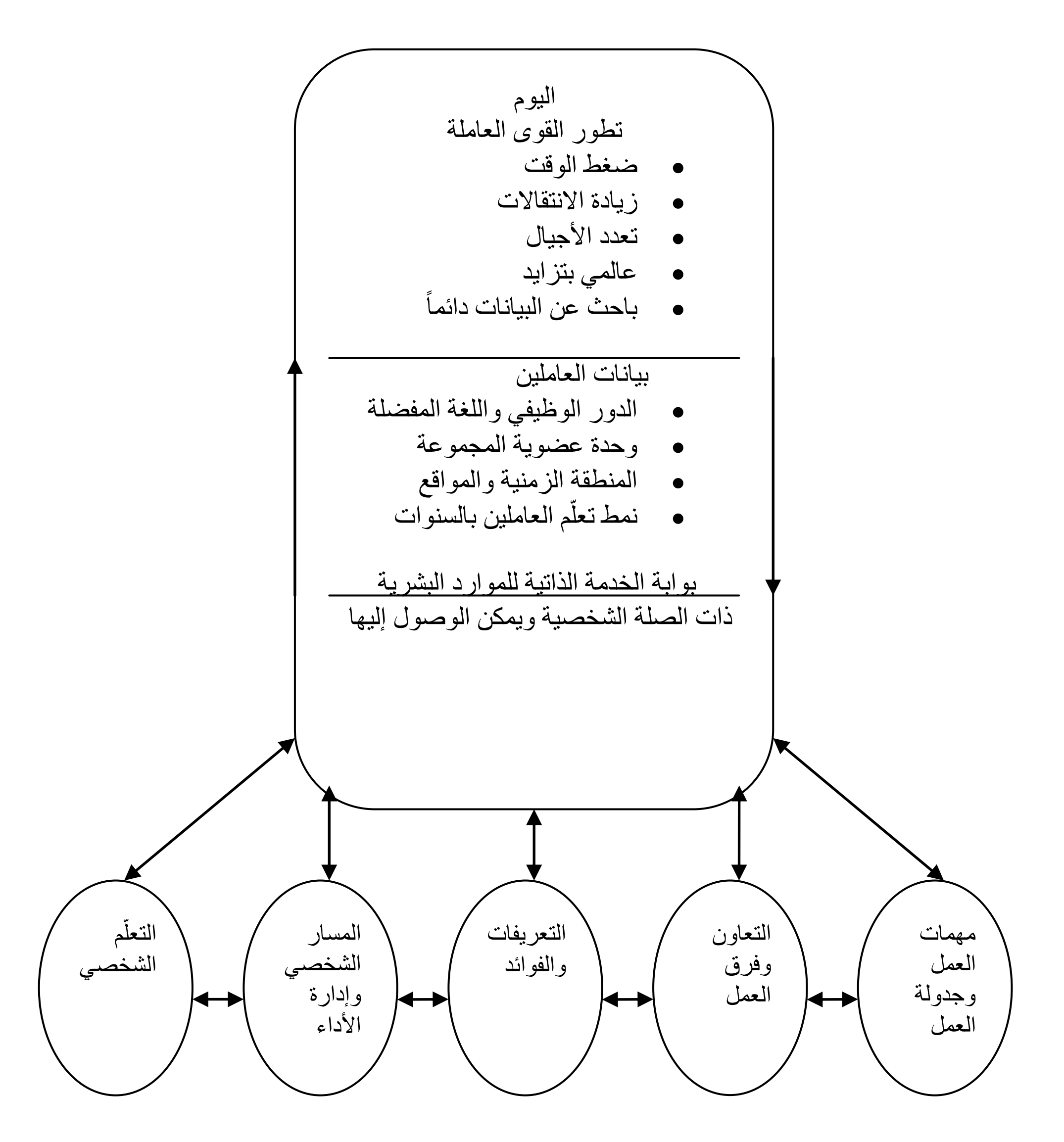
ويمكن تصوير تلك العلاقة بالشكل (9)



شكل (9) إدارة المواهب وسيط لعلاقة التكنولوجيا العالية بتوليد الأرباح العالية.

المصدر: من إعداد الكاتب

4- بوصفها المنهجية الفكرية الصحيحة للتكيف مع اتجاهات القوى العاملة الناشئة. والشكل (10) يوضح هذا التكيف



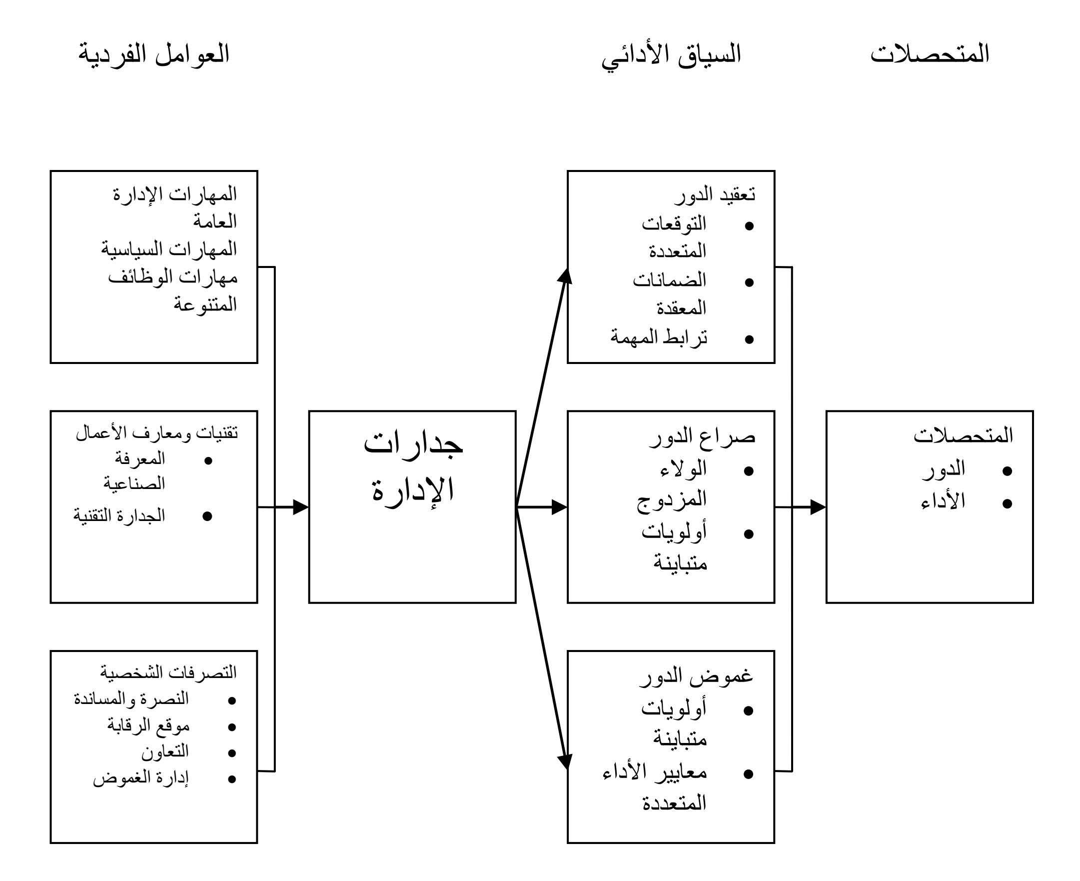
Source: (Knowledge infusion, 2006:146)

5- لأنها المسؤولة عن مساعدة المديرين التنفيذيين في المنظمات التنافسية لحل (لغز الموهبة Talent Enigma) الذي مضادة: هل الموهوبين هم من صنع المنظمات العظيمة أم المنظمات العظيمة هي من صنع الموهوبين. (Macbeath, 2006:183) من خلال العمليات التي تؤديها والمتمثلة بـ : (تخطيط قوة العمل، وتحليل فجوة الموهبة الجذب، تجهيز الموظفين، التعليم والتطوير، الاحتفاظ والاستبقاء، مراجعة المواهب الموجودة، تخطيط التعاقب الوظيفي). (Piansoon gnernetal, 2008:73).

6- كونها تساهم، بنسبة معينة وبحسب ظروف كل حالة، في ترقية الأداء المنظمي وأداء الدور بشكل فعال من خلال بناء محفظة الجدارات في المنظمات، هذه المحفظة التي تشمل (المهارات الإدارية العامة) و (المعرفة بالأعمال والتكنولوجية).

والتصرفات الشخصية. وهذه المحفظة تنقل الدور من التعقيد إلى التبسيط، ومن الصراع إلى الولاء، ومن الغموض إلى الوضوح. (Adobor, 2004: 162-163).

ويعرض الشكل (11) ما تقدم



Source: (Adobor, 2004:163)

7- بوصفها المسؤولة عن استقطاب وصناعة الموهبة، كون الموهبة هي الأقل شحاً بين السلع، وكفاءة الاستقطاب والصناعة ستحقق البقاء والمحافظة على المواقع التنافسية للمنظمات. وقال (والتر بي. ستون Wallter Wriston) مدير رئيس مجلس الإدارة السابق لمؤسسة (ستي كورب Citicorp) عند ذلك: إن المديرين بالولايات المتحدة لم يعودوا يقبلون عملاً خاسراً، حتى وإن صد في وسع الميزانية أن تخفي الخسارة بتدوير الأرقام. فقد أصبح المديرين يستمعون بانتباه أكبر للعاملين معهم، ويسألونهم أسئلة أصعب. فهم ينظرون إلى أعمالهم يتساءلون: كيف عليك

خلق المزيد من القيم؟ والإجابة عن هذا السؤال ستجعل الشركات رشيقة وغير مذهلة، تدور بسرعة أكبر، ونشاط أعظم، وتحقق نجاحاً على مستوى عالمي – وهذه هي كل الكلمات التي يمكن أن تصف العالم الجديد لقيادة العمل. (بينيس، 1996: 23)

8- كونها الذراع الاقتصادي المسؤول عن تقليل كلف ميزانية الموارد البشرية، من خلال ربط سياسات إدارة الموارد البشرية الشراكة في القرارات الاستراتيجية التي تنعكس على تقليل الهدف في ميزانية الموارد البشرية بنسبة (56%). (صالح وسعد، 2010:20)

ثالثاً: نماذج إدارة المواهب

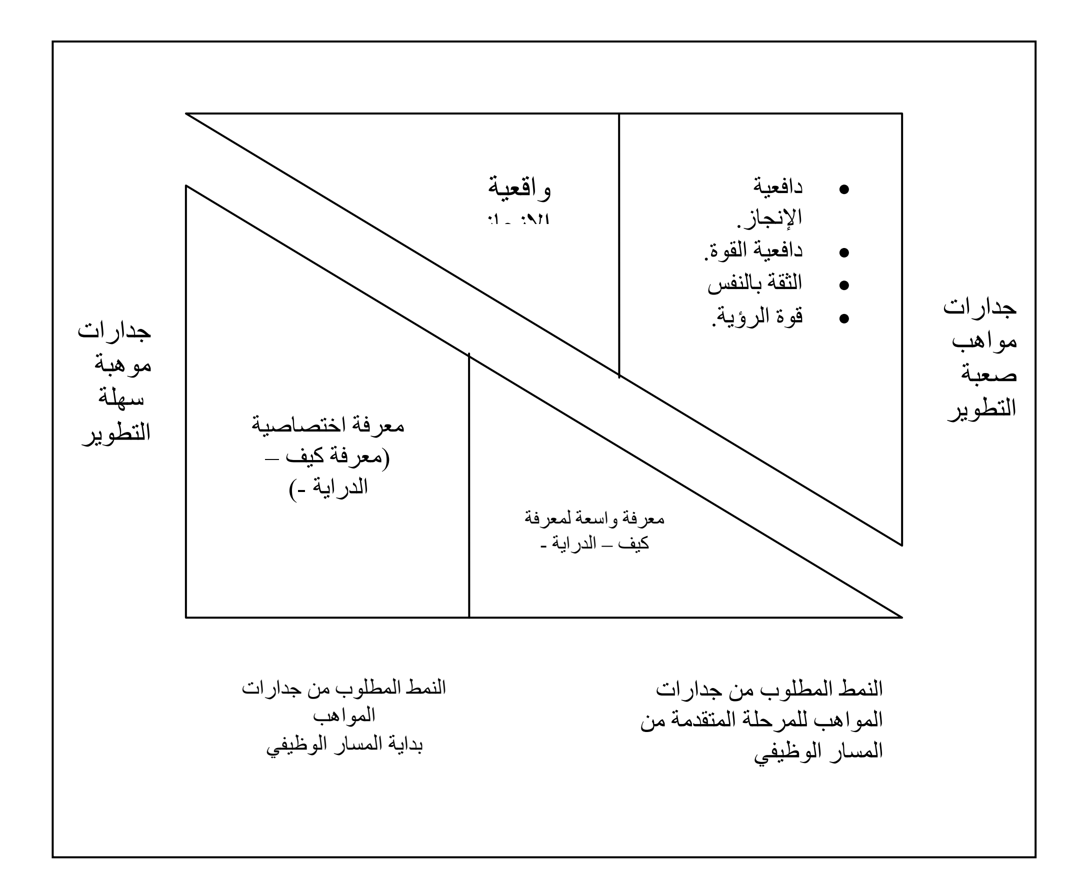
الأنموذج (Model) هو مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو غير مدركة على سبيل التشبيه أو التمثيل. (الكبيس، 2005:13). كما يعرف بأنه تمثيل مبسط لمكونات المنهج يساعد على فهم طبيعته والعوامل المؤثرة فيه والعلاقات بينها، ويقدم وصفاً للإجراءات والعمليات اللازمة لبناء المنهج في إطار الفكري الإداري الحديث. (آل مزروع، 2010:13)

أما لأغراض الكتاب الحالي؛ تعرف نماذج إدارة المواهب (The Talent Management Models) بأنها: مخططات توضح تمثيل للإطار الفكري لخطوات ومراحل إدارة المواهب وبنائها المنهجي ومحيطها التفاعلي وصيرورة آليات تعامل عناصرها، وتحديد مخرجاتها المتوقعة ومتحصلات نتائجها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية.

وانطلاقاً مما تقدم نعرض مجموعة من النماذج المعتمدة في إدارة المواهب:

1- النموذج John, 1990: يعرض الشكل (12)

أنموذج (John) لإدارة المواهب والمسار الوظيفي. ويهتم هذا الأنموذج بأنشطة إدارة المواهب في إطار المسار الوظيفي.



شكل (12) أنموذج John's
لإدارة المواهب في إطار احتياجات المسار الوظيفي

Source: (Hooghiemstra, 1990:145)

ويظهر من الأنموذج المذكور آنفاً، أن إدارة المواهب تركز على مرحلتين في بناء المواهب الأولى: ترتبط بالمواهب المطلوبة في بداية المسار الوظيفي وتكون الجدارات المطلوبة لهذه المرحلة سهلة التطوير وتركز على:

- تطوير المعرفة الاختصاصية اللازمة لأداء المهمة وإنجازها وتكون مساحة التطوير المطلوبة واسعة وكما هو واضح من الأنموذج.

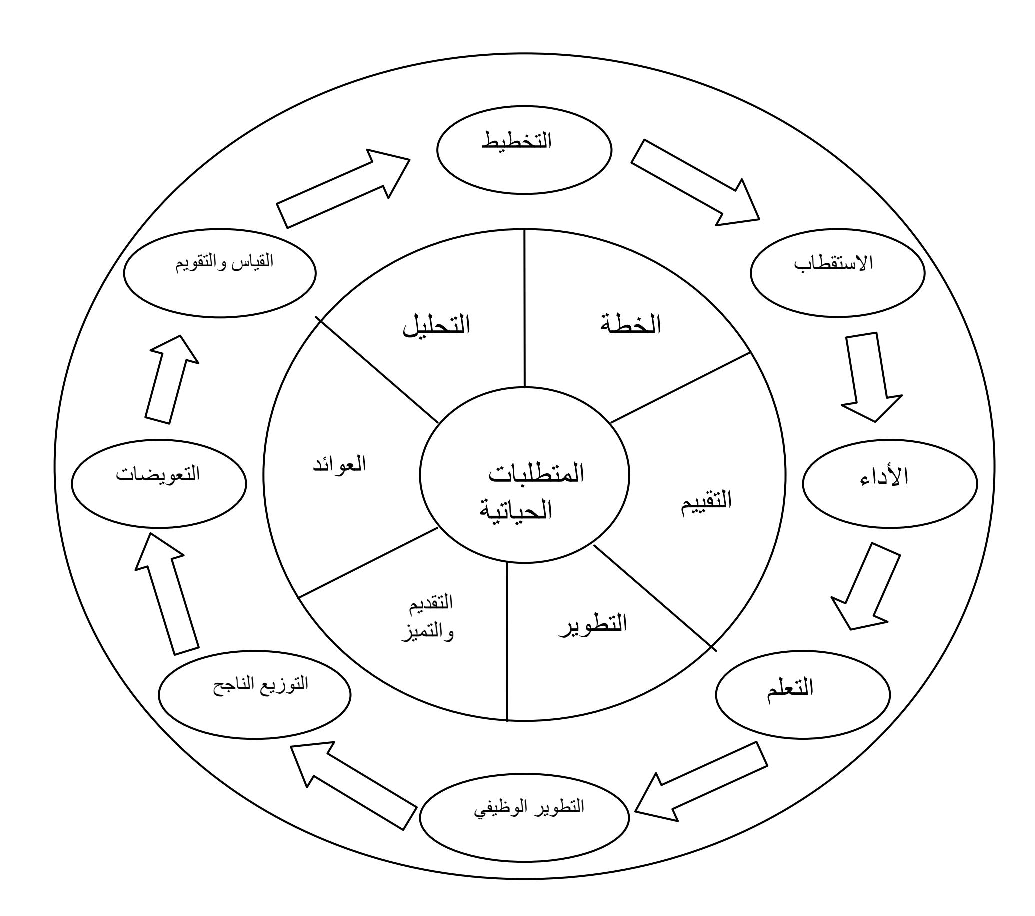
- دافعية الإنجاز لتشجيع بلوغ المهمة وإنجازها وتكون ساحة التطوير المطلوبة أقل من المعرفة الاختصاصية والسبب وراء ذلك، يعود إلى أن بداية المسار الوظيفي تحتاج إلى تطوير الموهبة الاختصاصية المتعلقة بالأداء وإنجاز المهمات والأهداف.

أما في المرحلة المتقدمة من المسار الوظيفي فإن التركيز يكون على جدارات بناء المواهب القيادية والسلوكية أكثر من الوظيفية والمعرفة الاختصاصية، التي من المفترض أن يكون الأداء فيها قد أصبح عالياً وذا جودة ممتازة، بسبب قوة القدرة الاقتصادية لمعارف هذه المرحلة فنية التطور في الأداء، وأصبحت حاجة المنظمة في المرحلة المتقدمة من المسار الوظيفي لإعداد وبناء القيادات وتطوير سلوكياتها وتنمية قدراتها في اتخاذ القرارات، لكن تطوير جدارات هذه المرحلة يكون صعباً ويركز على:

- تطوير جدارات دافعية الإنجاز، ودافعية القوة، والثقة بالنفس وقوة الرؤية وتكون مساحة التطوير المطلوبة واسعة كما هو واضح في الأنموذج.
- توسيع المعرفة الاختصاصية وتكون مساحتها أقل من الأولى.

2-أنموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب:

يوضح الشكل (13) أنموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب. ويركز هذا على خطوات إدارة المواهب.



شكل (13) أنموذج بني ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

(Source: (Oracle Corporation, 2008: 33

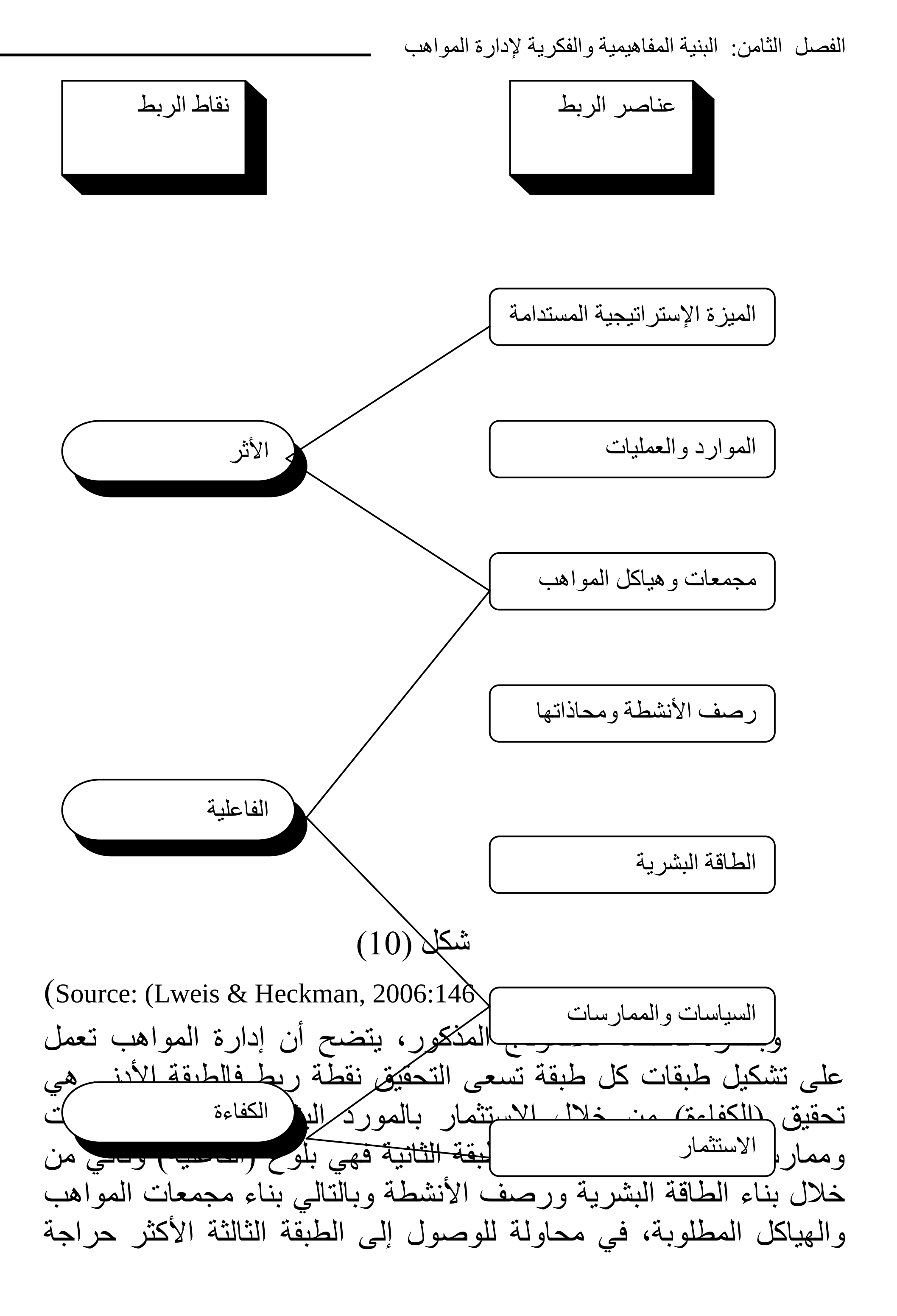
بتصرف محدود

ويتضح من الأنموذج المذكور سابقاً، أن هناك ترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب انطلاقاً من علاقة الكل بالجزء، كون

إدارة الموارد البشرية هي النظام الكلي وإدارة المواهب إحدى الأنظمة الفرعية وبالتالي هذا الترابط يولد اتساقية في أداء الأنشطة المتناظرة، فهناك تخطيط للموارد البشرية يناظره خطة إدارة المواهب، ويوجد تعلّم كعملية رئيسية تناظرها التطوير كعملية فرعية على مستوى إدارة المواهب. وهذه العلاقة هي علاقة من الخارج إلى الداخل أي علاقة الكل بالجزء. وتقوم عمليات إدارة الموهبة بتنفيذ مهماتها كجزء من متطلبات تنفيذ المهمات الكلية لنظام إدارة الموارد البشرية. وهذه العلاقة هي علاقة من الداخل إلى الخارج أي علاقة الجزء بالكل.

3- أنموذج Boudreau and Ramstad, 2005: يبين الشكل (14) أنموذج (Boudreau and Ramstad, 2005) الذي يطلق عليه (إطار عمل رأس المال البشري جسر لإدارة المواهب HC[*] Bridge TM[**] Framework). ويؤكد هذا الأنموذج على مهمات إدارة المواهب.

HC: Human Capital. [*]
TM: Talent Management. [**]



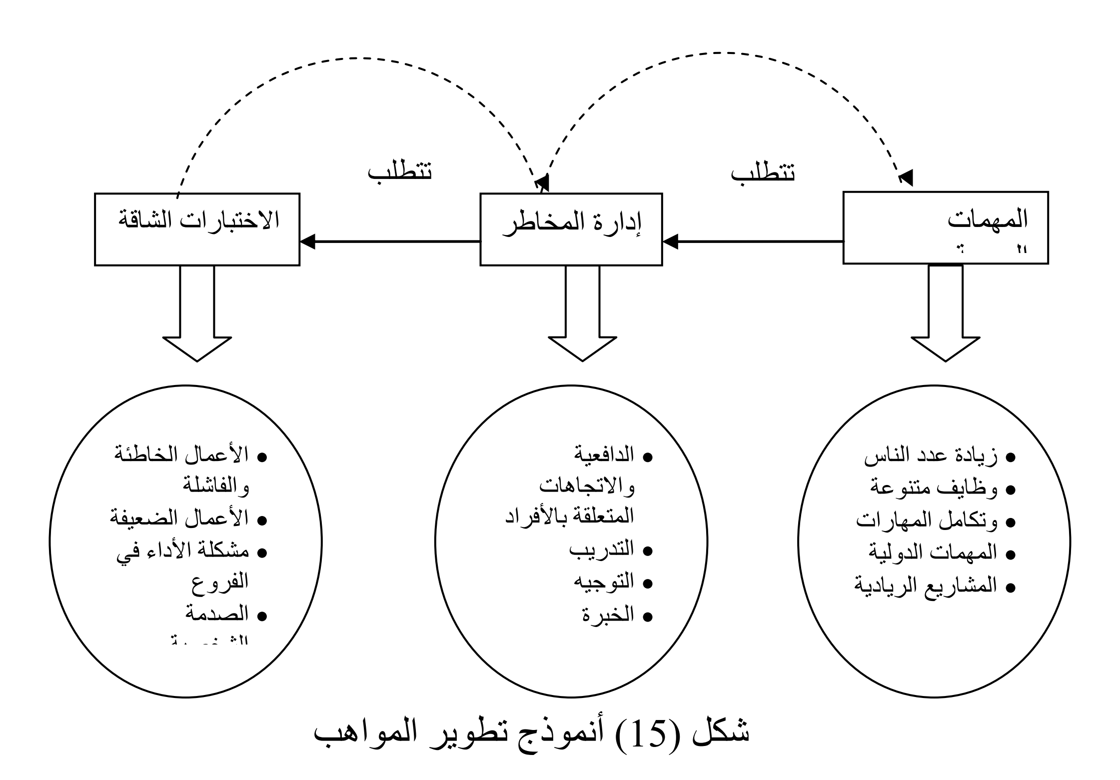
شكل (10)

(Source: (Lweis & Heckman, 2006:146)

وبـ... المذكور، يتضح أن إدارة المواهب تعمل على تشكيل طبقات كل طبقة تسعى التحقيق نقطة ربط فالطبقة الأدنى هي تحقيق (الكفاءة) من خلال الاستثمار بالمورد البـ... ت وممار... طبقة الثانية فهي بلوغ (الفاعلية) والتي من خلال بناء الطاقة البشرية ورصف الأنشطة وبالتالي بناء مجمعات المواهب والهياكل المطلوبة، في محاولة للوصول إلى الطبقة الثالثة الأكثر حراجة

والمتمثلة بتحقيق (الأثر) الحالي والمستقبلي عبر توفير الموارد والعمليات المتقدمة وكسب الميزة الإستراتيجية المستدامة.

4- أنموذج تطوير المواهب: يعرض الشكل (15) أنموذج تطوير المواهب. ويوضح الأنموذج الدور إدارة الموهبة كمنهجية لتطوير المواهب.



شكل (15) أنموذج تطوير المواهب

أن أنموذج تطوير المواهب يتعامل مع ثلاث قضايا أساسية، الأولى متعلقة بتطوير الموارد البشرية من خلال المهمات الصعبة ولبلوغ ذلك يتطلب الأمر إدارة المخاطر وذلك لتجنب الفشل ويأتي ذلك من تطوير واقعية واتجاهات الأفراد عبر التدريب والتوجيه والخبرة، ولكن لا يمكن ضمان النجاح في تعلم إدارة المخاطر فقط لأن كثير من الناس سوف لا يكونوا قادرين على التعامل مع المهمات الشاقة لذا يحتاجون إلى الاختبارات للمهمات الشاقة لتطوير قدراتهم وجداراتهم نحو إنجاز المهمات (Evan setal, 2002:354)

5- أنموذج عناصر إدارة المواهب: يصور الشكل (16) أنموذج منظورات إدارة المواهب. ويشرح هذا الأنموذج عناصر إدارة المواهب.

تشغيل قوة العمل

الجذب

إدارة الأداء

قواعد الوظيفة
وصف وظيفي
نماذج منافسة

تخطيط قوة العمل

دعم الأداء والتدريب

تحليل فجوة المهارات الحرجة

تخطيط التعاقب الوظيفي

نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء

الشكل (1): عناصر إدارة الموهبة

(Bersin, 2006:3)

ويتضح من الشكل السابق أن عناصر إدارة المواهب، تشمل:

أ- تخطيط قوة العمل.. عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات وغيرها بشكل تتكامل مع خطة الأعمال.



ب- الجذب.. من خلال عملية متكاملة تشمل الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المنظمة.

ت- التشغيل.. وتعني جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية.

ث- إدارة الأداء.. والتي تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

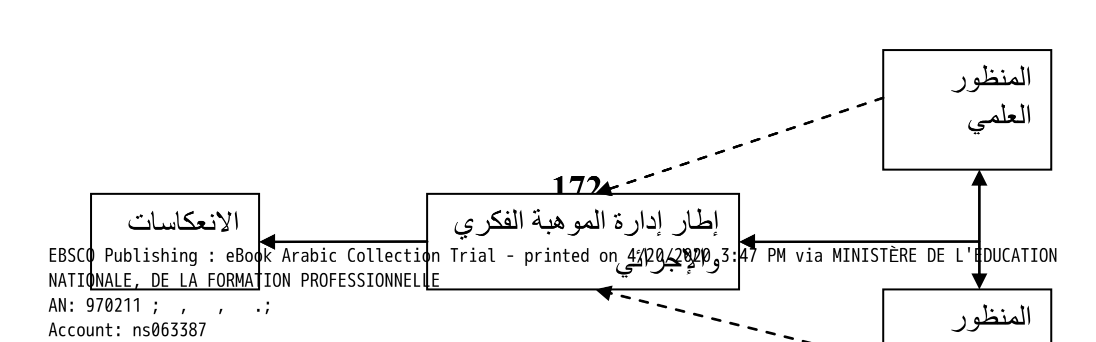
ج- دعم الأداء والتدريب.. من خلال برامج تدريب وتطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة لإكسابهم مهارات، ومعارف، وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المنظمة منظمة متعلمة أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدةً من دروس خبراتها وقدرات مواهبها.

ح- تخطيط التعاقب الوظيفي.. لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.

خ- نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء، من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة.

د- تحليل فجوة المهارات الحرجة، عن طريق مراجعة منظمة لجميع أنشطة وعمليات إدارة الموهبة وتحليلها بهدف تحديد مستوى الفجوة والعمل على تجسيرها أما عن طريق حفز المواهب الموجودة حالياً في المنظمة للعمل بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

6- أنموذج المنظورات: يعرض الشكل (17) أنموذج منظورات إدارة المواهب.



شكل (17) أنموذج منظورات إدارة المواهب

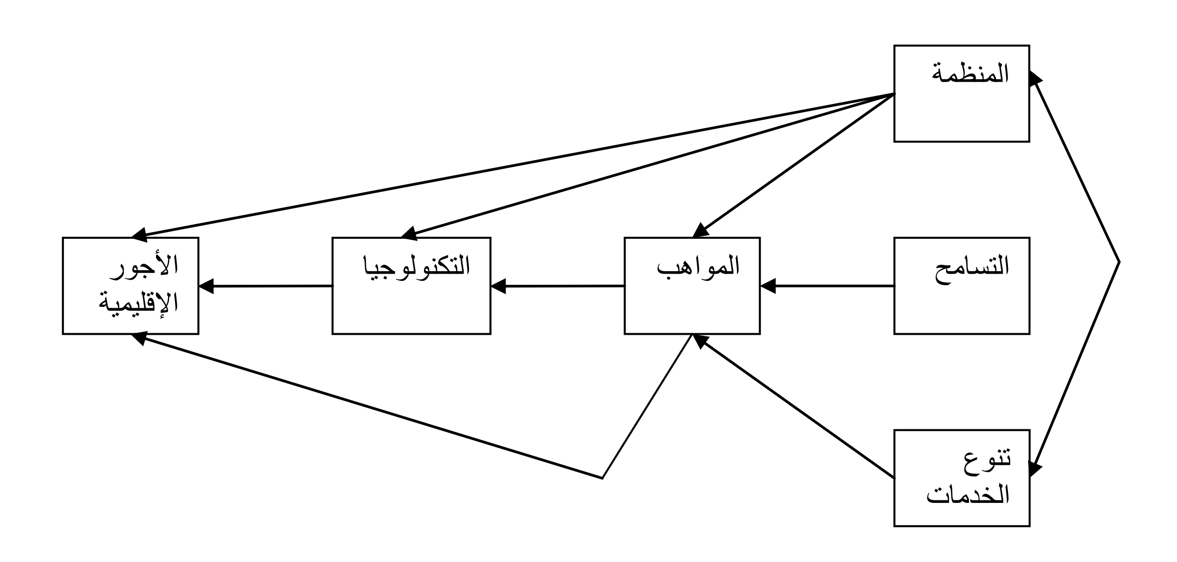
المصدر: (صالح وسعد، 2010:14)

يظهر من الأنموذج أعلاه أن إدارة المواهب لا تأتي من فراغ بل يجب أن تنطلق من منظورات متعددة كل واحد منها يكمل الآخر، فلابد من دراسة المنظور العلمي لإدارة المواهب الذي يشمل (مفهومها وأهميتها وعملياتها ونماذجها) بهدف تأسيس القاعدة المفاهيمية لهذا المجال ومن ثم دراسة المنظور الإستراتيجي الذي يتضمن (مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة، الخطوات الأساسية للإستراتيجية، تطوير الإستراتيجية) بهدف تأسيس الإطار الإستراتيجي ووضح الخطط للاستثمار في المواهب.

وبتفاعل المنظورين العلمي والإستراتيجي يتكامل الإطار الفكري والإجرائي لإجارة المواهب الذي يقودنا إلى تحقيق الانعكاسات الإيجابية على أداء ومتحصلات المنظمة. (صالح وسعد، 2010: 16-34).

7- أنموذج مسارات إدارة المواهب يصور:

الشكل (18) أنموذج مسارات إدارة المواهب التي تساهم في تطوير المواهب وزيادة قدرتها لاستثمار التكنولوجيا وبالتالي تحديد مستوى الأجور في إطار مستوى أداء المواهب.



شكل (18) أنموذج مسارات تطوير إدارة المواهب الإقليمية

Source: (Mellander & Florida, 2011:641)

ويتضح من الأنموذج أعلاه أن من مسؤولية إدارة المواهب دراسة خصائص المنظمة ومستوى التسامح وتنوع الخدمات لأن تلك العوامل تقود إلى بناء مسار نحو تأسيس المواهب التي تؤثر على التكنولوجيا وحسب استثمارها وهذا يؤسس مسار ثاني هو تحديد مستوى الأجور في إطار علاقة المواهب وتأثيرها في التكنولوجيا؛ فضلاً عن ذلك أن علاقة المواهب بتحديد مستوى الأجور هو من وسيلة إدارة المواهب لأنه يؤسس لمسار ثالث وهو ربط مستوى المواهب وأدائها بمستوى الأجور.